

UNIVERSIDAD DE BARCELONA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN DE  
EMPRESAS

**LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS  
EN BASE A COMPETENCIAS**

**ANÁLISIS DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE  
AUDITORÍA**

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR:  
XAVIER LLOPART PÉREZ

**DIRIGIDA POR:  
DR. RAFAEL REDONDO DURÁN  
UNIVERSIDAD DE BARCELONA**

BARCELONA, 1997

*Especialmente dedicado a mis padres,  
hermanos, Santy y Rosa,  
y para Beatriz y Alex.*

Pues, aun cuando ningún hombre puede ser todo, le es dable, avanzando hacia lo infinito, comprenderlo todo, incluso aquello que él no es ni puede ser. Este comprender no se verifica en la indiferencia, sino en la participación posible. Por eso mi comprensión está, fundamentalmente, abierta a lo para mí excluido o vedado. Quiero conocerlo y reconocerlo y sólo desecharlo si parece fútil o malo.

Karl Jaspers (1993), en *Los grandes filósofos. Los hombres decisivos*.

## ÍNDICE

### I. PRESENTACIÓN

I.1. Justificación de la presente Tesis Doctoral	2
I.2. Finalidad del estudio	13
I.3. Objetivos propuestos	14
I.4. Estructura interna y contenidos de la presente Tesis Doctoral	16
I.5. Metodología utilizada	19
I.6. Agradecimientos	21

### *Primera parte*

### CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Aspectos generales	27
1.2. La evolución desde la gestión de personal a la dirección de los recursos humanos	42
1.3. La dirección de recursos humanos	45
1.4. Objetivos de la dirección de recursos humanos	50

### CAPÍTULO 2. ENFOQUES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ORGANIZACIONES

2.1. Introducción	63
2.2. Antecedentes de la empresa moderna	64
2.3. Enfoques clásicos	66

---

2.3.1. La primera década del siglo XX	66
2.3.2. El acoplamiento del hombre a la máquina	70
2.3.3. El factor humano	71
2.3.4. La organización racional	73
2.3.5. El estructuralismo	76
2.4. Enfoques humanistas	78
2.4.1. La escuela de las Relaciones Humanas	78
2.4.2. La revolución tecnológica	82
2.4.3. El humanismo	87
2.5. Enfoques del cambio	93
2.5.1. Los modelos del equilibrio	93
2.5.2. La perspectiva sistémica	95
2.5.3. El poder	101
2.5.4. El desarrollo organizacional y el cambio	102
2.5.5. La cultura organizacional	107
2.6. Consideración final	111

## **Segunda parte**

### **CAPÍTULO 3. LAS COMPETENCIAS**

3.1. Definición del término y estado del arte	117
3.2. Definición de competencia	137
3.3. Perfiles de competencias	140
3.3.1. Inventarios de competencias universales	144
3.3.2. Determinación de competencias "ad hoc"	186
3.3.2.1. Identificación de las ocupaciones	186
3.3.2.2. Definición de los criterios	187
3.3.2.3. Recogida de los datos	190
3.3.2.4. Análisis de los datos	197

3.3.2.5. Validación del perfil de competencias	199
3.4. Metodología para la implantación de un sistema de gestión en competencias	200

#### CAPÍTULO 4. APLICACIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

4.1. Introducción	218
4.2. Movilidad: selección, traslado y promoción	223
4.2.1. Perspectiva actual de la gestión de la movilidad	223
4.2.2. Gestión de la movilidad en base a competencias	232
4.3. Formación y desarrollo	248
4.3.1. Perspectiva actual de la gestión de la formación	249
4.3.2. Gestión de la formación en base a competencias	252
4.4. Compensación	256
4.4.1. Perspectiva actual de la gestión de la compensación	257
4.4.2. Gestión de la compensación en base a competencias	280

#### *Tercera parte*

#### CAPÍTULO 5. PLANTEAMIENTO DEL OBJETO DE ESTUDIO

5.1. Planteamiento general	292
5.2. La auditoría en España. Evolución	295
5.3. Situación actual de la auditoría en España	302
5.4. El Col.legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya	318

---

## **CAPÍTULO 6. PROCESO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>6.1. Planteamiento y objetivos</b>	<b>331</b>
<b>6.2. Diccionario de competencias</b>	<b>336</b>
<b>6.2.1. Competencias de habilidades</b>	<b>338</b>
<b>6.2.2. Competencias técnicas</b>	<b>341</b>
<b>6.3. Metodología de la investigación</b>	<b>345</b>
<b>6.3.1. Instrumentos de investigación y protocolo de la entrevista</b>	<b>346</b>
<b>6.3.2. Tratamiento de los datos obtenidos de las entrevistas</b>	<b>361</b>

## **CAPÍTULO 7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>7.1. Introducción</b>	<b>365</b>
<b>7.2. Distribución de la muestra</b>	<b>367</b>
<b>7.3. Análisis de las competencias de habilidades</b>	<b>370</b>
<b>7.3.1. Competencias de habilidades por ocupación</b>	<b>371</b>
<b>7.3.2. Competencias de habilidades por tipología</b>	<b>372</b>
<b>7.3.3. Competencias de habilidades por tamaño</b>	<b>374</b>
<b>7.3.4. Competencias de habilidades por cultura</b>	<b>377</b>
<b>7.4. Análisis de las competencias de conocimientos</b>	<b>378</b>
<b>7.4.1. Competencias de conocimientos por ocupación</b>	<b>379</b>
<b>7.4.2. Competencias de conocimientos por tipología</b>	<b>379</b>
<b>7.4.3. Competencias de conocimientos por tamaño</b>	<b>382</b>
<b>7.4.4. Competencias de conocimientos por cultura</b>	<b>384</b>
<b>7.5. Gráficos y tablas</b>	<b>385</b>

## **8. CONCLUSIONES**

<b>8.1. Conclusiones generales</b>	<b>491</b>
<b>8.2. Conclusiones sobre el estudio empírico</b>	<b>511</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	<b>521</b>
<b>INDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>522</b>
<b>INDICE DE ANEXOS</b>	<b>523</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>524</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>605</b>



## **I. PRESENTACIÓN**

<b>I.1. Justificación de la presente Tesis Doctoral</b>	<b>2</b>
<b>I.2. Finalidad del estudio</b>	<b>13</b>
<b>I.3. Objetivos propuestos</b>	<b>14</b>
<b>I.4. Estructura interna y contenidos de la presente Tesis Doctoral</b>	<b>16</b>
<b>I.5. Metodología utilizada</b>	<b>19</b>
<b>I.6. Agradecimientos</b>	<b>21</b>

## I. PRESENTACIÓN

### I.1. Justificación de la presente Tesis Doctoral

En este apartado inicial queremos comenzar manifestando los motivos que nos han movido a la realización de la presente Tesis Doctoral y las razones de tipo personal que nos han impulsado a la elección del área objeto de la investigación. En este primer bloque vamos a exponer las razones de carácter particular, vinculadas a nuestra actividad académica y docente que nos han llevado a iniciar esta labor de estudio y análisis.

En primer lugar, exponemos una serie de consideraciones de carácter personal que se refieren a la actividad docente que hemos venido desarrollando durante los últimos diez años, centrada en el área de conocimiento de Economía Financiera y Contabilidad, impartiendo asignaturas relacionadas con la organización, la administración y la planificación de empresas en diferentes cursos.

Esto nos ha permitido profundizar en múltiples aspectos relacionados con esta materia, desde los más generales a los más específicos, dependiendo del curso en el que se impartía la asignatura correspondiente, e innovadores, intentando introducir las novedosas técnicas que han ido surgiendo en los últimos años y que han ido desarrollando estas materias.

Con la implantación de las nuevas enseñanzas y la aplicación de los planes de estudios respectivos se desarrollan diferentes materias específicas que, en los planes antiguos, correspondían a temas concretos de asignaturas de carácter general, por tanto, no suponen la reconversión pura y estricta de las ya existentes en anteriores planes, sino que van

ligadas a la gran evolución que se está produciendo en el mundo empresarial, más acusada en los últimos años.

Entre estas nuevas materias queremos destacar una asignatura troncal que se implanta en la Diplomatura de Ciencias Empresariales, con la denominación de Organización y Administración de Empresas III, que se centra en la gestión de los recursos humanos en la empresa. Haber asumido la responsabilidad compartida en la docencia de esta asignatura es una decisión que parte de la Dirección del Departamento de Economía y Organización de Empresas de la Universidad de Barcelona y viene, en parte, condicionada por la formación adquirida con posterioridad a la realización de los estudios de formación reglada universitaria.

Paralelamente a estas circunstancias y movido por un afán de superación personal y formación permanente iniciamos los cursos de Doctorado en el seno del departamento antes citado, en el que realizamos nuestra actividad docente, y en los que se desarrolla una materia ubicada en el campo de los recursos humanos en la empresa desde diferentes ópticas particulares.

Todos estos aspectos suponen una motivación y un reto muy importante para el doctorando al permitirnos profundizar en aspectos en los que nuestra formación anterior estaba poco sedimentada, permitiéndonos avanzar en nuestro conocimiento con el desarrollo de estudios más particularizados, específicos y prácticos en este campo del conocimiento.

Coinciden en el tiempo estas circunstancias citadas con la incorporación al departamento de personal docente, verdaderos profesionales y especialistas en el área de recursos humanos, aspecto éste que genera un impulso y apoyo a la tarea en la que iniciamos nuestro trabajo.

Debemos añadir también la poca tradición existente, en el seno de nuestra unidad en la línea de investigación sobre recursos humanos, por lo que una modesta motivación adicional ha sido poner las bases para un largo camino que se puede iniciar, teniendo en cuenta la gran valía de los docentes a todos los niveles que en la actualidad conforman el área de Organización y Administración del Empresas del Departamento de Economía y Organización de Empresas de la Universidad de Barcelona.

La última razón personal hay que buscarla en el hecho de que siempre nos ha apasionado trabajar con y para las personas y entendemos que un trabajo de investigación como el que modestamente presenta el doctorando, se inscribe claramente dentro de esta óptica que para nosotros ya ha sido muy gratificante hasta este momento, aunque esperamos lo sea mucho más en el futuro, con las aplicaciones que podamos desarrollar en empresas del sector analizado o de cualquier otro sector en el que podamos intervenir en la función de consultores - investigadores.

En un segundo bloque, vamos a justificar diferentes razones de variada índole que desarrollamos a continuación. Argumentaremos las razones de la elección del campo de estudio desde un punto de vista estricto, es decir, cuál ha sido la razón técnica para centrarnos en el estudio de los recursos humanos en nuestro trabajo de investigación. A continuación, vamos a intentar fundamentar la elección del tema de estudio, es decir, la adopción de una determinada teoría para el tratamiento de los recursos humanos en las organizaciones. Por último, justificaremos la elección del sector en el que hemos centrado la realización del estudio empírico en función de la vinculación profesional del doctorando a esta actividad y de su importancia debido al reciente desarrollo experimentado.

Creemos importante argumentar desde un punto de vista teórico la elección del área de estudio. Como intentaremos demostrar a lo largo de las siguientes páginas, los recursos humanos han ido adquiriendo en los últimos años una gran importancia y un fuerte desarrollo en el mundo empresarial. Estamos hablando de un concepto poco conocido y menos aplicado, aunque ya existen algunas investigaciones que revelan al factor humano como un elemento diferenciador en las empresas y un factor determinante del éxito empresarial. Desde esta perspectiva abordamos nuestra humilde investigación, con el objetivo de aportar un pequeño avance en el tratamiento de las personas en el seno de las organizaciones que contribuya a la mejora de la competitividad de éstas y permita un mayor grado de desarrollo de las personas en la realización de su actividad laboral.

A continuación, vamos a argumentar la adopción de una determinada teoría para el tratamiento de los recursos humanos en las organizaciones. Para ello, hemos intentado realizar una visión panorámica, aunque no exhaustiva, de la visión de los recursos humanos en las organizaciones con el objeto de destacar, de todas las teorías que se han desarrollado en los últimos años, aquellos aspectos que consideramos relevantes y que, en algunos casos, son la base del modelo adoptado. Nuestro objeto de estudio se centra en la gestión de los recursos humanos basada en las competencias de las personas, teniendo en cuenta que esta teoría, todavía poco implantada en las empresas, tiene un importante componente psicológico en el que no vamos a profundizar y, por contra, sí que presenta una fuerte vinculación con la estrategia de la empresa o de los negocios y en el desarrollo de los subsistemas en los que se desagrega la función de los recursos humanos. Esta teoría consiste, básicamente, en gestionar los recursos humanos de forma integrada con la estrategia empresarial y teniendo en cuenta las habilidades y conocimientos necesarios en cada puesto de trabajo y los

correspondientes de cada persona. Esto nos permite gestionar procesos de movilidad, formación y compensaciones teniendo en cuenta este eje vertebrador consiguiendo unos resultados mejores en la gestión global de la organización.

Partimos de una visión integrada que pretende vincular la gestión de los recursos humanos con la gestión estratégica de las organizaciones, aspecto éste que se considera muy significativo e importante para la consecución del éxito empresarial en un entorno cambiante y calificado por algunos autores como turbulento, en el que, en muchas ocasiones, se desarrollan las actividades empresariales. La base del éxito radica en la flexibilidad, por una parte, para conseguir una rápida, fácil y adecuada adaptación al entorno por parte de las personas en la función que desarrollan en la empresa y, por otra parte, en la calidad del desarrollo de la función para conseguir unos resultados óptimos en la gestión individual y por extensión en la gestión de la organización. La gestión de los recursos humanos en base a competencias conjuntamente con la definición de las competencias esenciales de la organización y su tratamiento integrado con la estrategia del negocio se intuye como un modelo adecuado para la gestión de las organizaciones en proceso de cambio y aquellas que podemos considerar con éxito.

Por último, vamos a intentar justificar la elección del sector en el que hemos basado nuestro estudio empírico. La actividad profesional que hemos desarrollado desde la incorporación al mundo laboral ha estado siempre vinculada a despachos profesionales de consultoría y auditoría de cuentas, ocupando diferentes cargos de responsabilidad a diferente nivel. Esta actividad realizada durante varios años, nos ha permitido observar y analizar comportamientos en diferentes empresas, lo cual nos ha dado una perspectiva global amplia, al tratarse de organizaciones de diferente estructura, tipología, tamaño y problemáticas diversas.

Coincide en el tiempo el desarrollo importante que adquiere esta profesión en nuestro país y la importancia que tienen las personas en las organizaciones que se dedican a esta actividad por la naturaleza y características del trabajo. Además, podemos añadir que de nuestra experiencia se deduce un limitado desarrollo de los recursos humanos en este tipo de despachos profesionales. Las pocas empresas que tienen en cuenta esta función realizan un tratamiento que, difícilmente, tiene algo que ver con su consideración como factor de éxito o ventaja competitiva diferencial.

El desarrollo de la actividad de auditoría se inicia en nuestro país hace más de cinco décadas, aunque su verdadero auge se centra, fundamentalmente, con la entrada de España en la Comunidad Económica Europea en 1986 (actualmente Unión Europea), a partir del año 1989 con la reforma mercantil y de 1990 con la regulación de la función de auditoría de cuentas que marca el inicio en la obligatoriedad del control externo, por parte de expertos independientes, de las cuentas anuales presentadas por las sociedades mercantiles al cierre de cada ejercicio económico. Esta actividad es llevada a cabo por profesionales enmarcados en despachos individuales de auditores o en firmas nacionales o multinacionales. Por la naturaleza del trabajo que realizan estas sociedades, que exige un nivel de conocimientos técnicos específicos y especializados, el factor humano es clave en la función y desarrollo de la actividad de este tipo de empresas. Nos encontramos, por tanto, con una actividad que podríamos calificar como muy intensiva en mano de obra de carácter profesional y cualificado<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> En términos de Mintzberg estaríamos hablando de una típica configuración de burocracia u organización profesional en la que los procedimientos están perfectamente establecidos, es decir, existe una alta normalización de los procesos de trabajo. En la mayoría de firmas se realiza un trabajo paralelo en el

Es en este momento cuando las firmas de auditoría especializadas en la realización de estos trabajos inician una fuerte expansión que se traduce en un significativo crecimiento de sus estructuras. Paralelamente, se lleva a cabo un redimensionamiento estratégico, ampliando plantillas, para poder hacer frente al aumento en las cargas de trabajo que esta situación supone. Un gran número de estas empresas, sobre todo multinacionales, existían ya en un mercado muy reducido, debido a la no obligatoriedad en la contratación de este tipo de trabajos y, por tanto, aprovechan tanto su experiencia en otros mercados como la que han adquirido en etapas anteriores, para posicionarse de una forma adecuada ante la realidad del proceso de cambio. También podemos detectar que en estos momentos un gran número de profesionales, con escasa o nula experiencia en esta actividad, acceden a un mercado en fuerte expansión intentado aprovecharse de las expectativas previstas de una importante tasa de crecimiento y de beneficios que se auguraba en este sector profesional.

Este aumento explosivo en la demanda de trabajos, generado a partir del año 1990, supone el crecimiento de las empresas auditoras en cuanto a volumen de negocio y en cuanto al número de personas que las integran, lo cual les obliga a establecer procesos de selección de nuevos profesionales. Fundamentalmente, se nutren de recién titulados<sup>2</sup>, sin

---

área de consultoría para clientes, donde la configuración más típica sería la de una organización de adhocracia o "ad hoc", en la que el método de trabajo está orientado a los proyectos. Vid. Mintzberg, H. (1989): *La estructura de las organizaciones*, Ariel, Barcelona. Vid. Mintzberg, H. (1991): *Mintzberg y la Dirección*, Díaz de Santos, Madrid.

<sup>2</sup> En esta época, diferentes firmas de auditoría multinacionales o transnacionales, iniciaban sus procesos de reclutamiento de personal entre los alumnos de los últimos cursos de las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales, a través de conferencias de presentación de las firmas y ofertando una carrera y un futuro profesional en una nueva actividad de gran expansión (ver información relativa a procesos de reclutamiento en las grandes firmas de auditoría obtenida de sus memorias anuales).



apenas experiencia, salidos de las facultades y escuelas universitarias que imparten enseñanzas en ciencias empresariales, denominados en la actualidad Licenciados en Administración y Dirección de Empresas y Diplomados en Ciencias Empresariales, respectivamente, según los nuevos títulos establecidos a partir de la reforma de las enseñanzas universitarias. En algunos casos, el personal que accede a las firmas de auditoría tiene una formación universitaria en otras disciplinas afines, no tan especializadas, como podrían ser Licenciados en Economía o Derecho, entre otras. Paralelamente, los centros universitarios oficiales, y algunas escuelas privadas, especializadas en ciencias de los negocios, consolidan la reforma de sus enseñanzas, en la que se incorporan asignaturas centradas en la actividad de la auditoría de cuentas.

A pesar del nivel de formación universitaria de los profesionales que se incorporan a las firmas de auditoría, la cualificación profesional que implica la realización de este tipo de trabajos supone complementar la formación reglada con cursos de formación en la propia empresa, o bien a través de las corporaciones que agrupan a los profesionales y firmas de auditoría, las cuales ofrecen este servicio. Esto da una idea del grado de especialización y cualificación que la auditoría de cuentas exige y explica que hayamos considerado los recursos humanos en este sector como un elemento especialmente crítico, teniendo en cuenta las características del trabajo que se realiza en grupo, relacionándose con personas de diferente nivel en las empresas auditadas, con alto grado de control y coordinación y llevándose a cabo de manera descentralizada, es decir, en las oficinas de los clientes, de forma hasta cierto punto autónoma.

En cuanto a los niveles de retribución fijados para los diferentes puestos de trabajo en firmas de auditoría, se pueden considerar inicialmente altos comparados con otros sectores de actividad, lo que se debe, básicamente, a una demanda creciente de profesionales para dedicarse a

esta ocupación, por una parte, y una oferta limitada que viene dada por el número limitado de alumnos que finalizan su etapa de formación universitaria, por otro lado. Posteriormente, se ha producido una regulación automática en el sector, con lo que se han tendido a equiparar los salarios por niveles y existe una cierta tendencia a la igualación por tipología de firmas.

En este contexto llegamos al año 1992, cuando se desencadena una crisis generalizada que afecta también a la actividad de la auditoría. Desciende el número de trabajos de auditoría realizados y, por tanto, la facturación global del sector. Esto se agrava en el año siguiente, ya que las empresas afectadas por la crisis comienzan a tener serios problemas que acaban, en algunos casos, en cierre de industrias. Si tenemos en cuenta que la ley de auditoría supuso la incorporación de muchas medianas empresas a la obligatoriedad del control externo de sus cuentas y, además, consideramos que fueron precisamente estas empresas las más afectadas por la crisis, podemos intuir lo que supuso esto para las firmas de auditoría en plena euforia de crecimiento y con un mercado en recesión<sup>3</sup>. Se produce entonces un fuerte aumento de la competencia, pues, si bien hasta ese momento los numerosos profesionales que habían accedido al sector podían optimizar sus estructuras, a partir de aquí las pequeñas firman sufren de forma más acusada la crisis estructural, al haber asumido unos costes muy elevados que dejan de corresponder a sus expectativas de volumen de negocio.

---

<sup>3</sup> Las firmas multinacionales de auditoría no fueron tan sensibles a la situación de crisis debido a que sus clientes, en la mayoría de los casos, pertenecían al grupo de las grandes empresas o empresas multinacionales (Ver como documentación soporte de estas manifestaciones las memorias de actividades de las cinco grandes multinacionales de auditoría implantadas en nuestro país correspondientes a los ejercicios 1990 a 1994).

Se puede detectar, ante esta situación, el desarrollo de determinadas estrategias empresariales de manera generalizada en el sector, sobre todo en las pequeñas firmas. Por un lado, la diferenciación en precio que supone ofertar actuaciones profesionales a honorarios mucho más bajos de lo que se habían establecido en el año 1990. Por otra parte, se lleva a cabo un tímido proceso de alianzas tanto internacionales, ya consolidadas por prestigio desde hace algunos años, como nacionales para poder abarcar un volumen de negocio mayor y generar economías de escala en la gestión. Las empresas de auditoría llevan a cabo un proceso de *rightsizing*<sup>4</sup> con el fin de adecuar sus estructuras, en cuanto a número de personas y sus costes asociados, a la nueva situación del mercado.

En este momento las empresas limitan sus procesos de selección a la reposición del personal que causa baja en la firma debido al proceso de rotación característico del sector<sup>5</sup>. Asimismo, descienden los costes aplicados a formación del personal, lo cual redundará negativamente en la cualificación profesional de los componentes de las firmas. Las retribuciones del personal, fundamentalmente del incorporado en los niveles más bajos, cae a niveles inferiores a los del mercado en otras actividades de nivel similar. La banda salarial para las incorporaciones a

---

<sup>4</sup> Se entiende por *rightsizing* el proceso de adecuación de las estructuras o tamaño de la empresa a una situación concreta, teniendo en cuenta una estrategia determinada, considerándose el cambio como básico para la supervivencia de la empresa.

<sup>5</sup> Las personas que acceden a esta actividad consideran, en muchos casos, esta ocupación como temporal porque les permite adquirir una importante experiencia empresarial y el acceso a grandes posibilidades de colocación en empresas clientes (Ver para corroborar esta afirmación los análisis de rotación del personal realizados por AUDIEC y ACAUDIT en los ejercicios 1991 a 1995).

las firmas se hace cada vez más amplia en función de la tipología de las mismas.

No es de esperar que en el futuro la situación estructural del sector cambie sustancialmente. Se ha alcanzado ya una cierta estabilidad que define los parámetros de actuación en este mercado. Teniendo en cuenta la importancia comentada de los recursos humanos en las empresas de auditoría, llama la atención que pocas de ellas apliquen una política coherente en esta área y mucho menos coordinada con la estrategia de la empresa, aspecto éste que ni tan siquiera se plantea explícitamente en las pequeñas firmas de auditoría.

Definida esta situación, la aplicación del modelo para la determinación de las competencias de habilidades o características personales que se consideran óptimas para cada puesto de trabajo es muy importante en este tipo de empresas. Asimismo, la determinación del nivel de competencias técnicas en función de la ocupación en la firma para conseguir la adecuación persona - puesto - conocimientos - retribución es un aspecto que poco se ha considerado y que entendemos puede mejorar la gestión de estas organizaciones.

Obviamente, el modelo que vamos explicar y analizar en un sector de actividad concreto es susceptible de aplicación en cualquier área de actividad de cualquier tipo de empresa o sector empresarial. Aquí vamos a intentar validar el modelo en empresas de auditoría aprovechando los conocimientos que sobre el mismo posee el doctorando, aunque su aplicación en otros sectores es totalmente válida, y muestra de ello son las experiencias al efecto que se han desarrollado en otros países<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Como más adelante expondremos existen ya algunas experiencias en Estados Unidos en empresas de diferentes sectores y en Europa, en Francia e Inglaterra, en grandes empresas. En España se han desarrollado tímidos

## **1.2. Finalidad del estudio**

En este marco creemos de interés analizar en la presente Tesis Doctoral un nuevo sistema de gestión de los recursos humanos y las principales características en su aplicación a los subsistemas de gestión de las personas, en comparación con las características propias de los sistemas tradicionales de tratamiento de los procesos de movilidad, formación - desarrollo y evaluación del desempeño - compensación. En el caso del sector que analizamos, debido a sus particularidades y a la importancia de las personas en esta actividad, un análisis que nos permita determinar cuáles son los rasgos principales de las políticas de las empresas en este área, vinculado a su tipología y tamaño y a una determinada cultura base de la empresa, puede servirnos de punto de partida para el estudio de un sistema de gestión de los recursos humanos vinculado a la estrategia de la firma.

En primer lugar, pretendemos estudiar las corrientes que han dominado la gestión de las organizaciones a lo largo de los últimos tiempos y, siguiendo las corrientes más actuales, entendemos que la estrategia de empresa, la cultura, la estructura y los recursos humanos están profundamente relacionados. Desde esta óptica, vamos a analizar las estrategias particulares que aplican diferentes firmas de auditoría y su grado de coordinación con las políticas de recursos humanos.

En segundo lugar, y con esta fase del estudio desarrollada, pretendemos validar un sistema de gestión aplicable a empresas que realizan su actividad dentro de este sector concreto. Para ello hemos analizado la aplicación de un modelo de gestión de los recursos humanos vinculado a

---

intentos en algunas empresas, fundamentalmente grandes y en algún organismo público.

la estrategia empresarial basado en las competencias<sup>7</sup>. Trataremos de explicar cómo creemos que este sistema de gestión de los recursos humanos basado en competencias debe ser adaptado a los procesos de movilidad, formación - desarrollo y evaluación del desempeño - compensación de los individuos en una organización.

Por último, trataremos de analizar las alternativas de integración de la estrategia empresarial (incluyendo la cultura y la estructura de la empresa) con una adecuada gestión de los recursos humanos en empresas auditoras como base para el tratamiento competitivo de esta actividad empresarial.

### **I.3. Objetivos propuestos**

Fundamentalmente, nuestro estudio persigue los siguientes objetivos que podríamos clasificar en dos grupos. En un primer bloque, tenemos los que podemos denominar teóricos y que son los siguientes:

- 1) analizar, a la luz de teorías principales sobre los recursos humanos y las organizaciones, el sistema de gestión de competencias, teniendo en cuenta las diferentes corrientes que se han ido desarrollando;

---

<sup>7</sup> El sistema propuesto es novedoso en su aplicación en las empresas españolas, aunque en los últimos tiempos diferentes firmas consultoras inician tímidos proyectos para su comercialización e implantación en el ámbito empresarial (ver documentación elaborada por Towers & Perrin y Hay Management Consultants en el año 1996, el artículo publicado por Andersen Consulting en Harvard Deusto Business Review en el número correspondiente al mes de julio de 1996 y diversos artículos publicados en la revista Capital Humano en el presente año y que, en algunas ocasiones, aparecen como referencias bibliográficas a lo largo del presente trabajo, en los casos en que hemos considerado que la aportación de las ideas vertidas en los mismos eran de relevancia para nuestra investigación).

2) estudiar el concepto de competencia, las escuelas que lo han desarrollado y los principales diccionarios de competencias genéricas con el objetivo de establecer las diferencias y particularidades existentes en ellos, teniendo en cuenta la filosofía del método adoptada por nosotros;

3) establecer la vinculación de la gestión de competencias individuales y las competencias esenciales de una organización como base para desarrollar un modelo integrado de gestión de los recursos humanos en la empresa y

4) establecer los fundamentos para la aplicación de un sistema de gestión por competencias a los procesos de movilidad, formación - desarrollo y evaluación del desempeño - compensación de los recursos humanos de una empresa.

El segundo bloque correspondería a los objetivos derivados del análisis empírico realizado y que son los siguientes:

1) determinar, en el marco de un sistema de gestión de los recursos humanos basado en las competencias, las correspondientes habilidades y niveles de conocimientos técnicos, que se revelen como importantes en firmas de auditoría con el fin de establecer un catálogo general de competencias aplicable a estas empresas en diferentes puestos de trabajo;

2) determinar, en el marco de un sistema de gestión de los recursos humanos basado en las competencias, las de habilidades más importantes y los niveles competenciales concretos de conocimientos técnicos, del catálogo estudiado previamente, para

establecer perfiles de competencias por puesto de trabajo u ocupación en firmas de auditoría;

3) detectar diferencias relevantes en las políticas de recursos humanos en las empresas que realizan esta actividad de auditoría en función de su tipología, su dimensión o tamaño y su cultura básica, y

4) detectar las vinculaciones que se producen entre la cultura y la estructura de una empresa y sus políticas de recursos humanos para establecer las relaciones existentes entre estos aspectos y las competencias de habilidades y niveles de competencias técnicas.

Creemos que la importancia de la actividad de la auditoría de cuentas en este país, el volumen de negocio que genera y la formación de las personas que emplea, justifican suficientemente la realización del presente estudio. Si además conseguimos generar una cierta polémica dentro del mundo de la auditoría, referida a la gestión de uno de sus activos más importantes, sino el más, como son las personas, y esto produce algún cambio de enfoque en la manera de gestionarlos que suponga una mejora para las empresas y para los individuos, nos sentiremos satisfechos. La supervivencia o rentabilidad, la mejora de la competitividad en definitiva, de la mayoría de firmas creemos que pasa por este aspecto.

#### **1.4. Estructura interna y contenidos de la presente Tesis Doctoral**

La presente Tesis Doctoral ha sido desarrollada en ocho capítulos, divididos en tres partes, con los que hemos pretendido llevar a cabo un proceso lógico de desarrollo del tema de investigación tratado.



La primera parte incluye dos capítulos. El primero de ellos es introductorio y su objetivo es acercarnos a diferentes conceptos relacionados con la gestión de los recursos humanos en la empresa y la evolución que se ha llevado a cabo en la concepción de esta función dentro de las organizaciones. Estudiamos las ópticas de conceptualización de la dirección de personal para pasar a la visión más actual de la dirección de recursos humanos y, más modernamente, lo que se ha dado en llamar la gestión de personas. Desarrollamos el concepto de dirección de recursos humanos, visión compartida totalmente por el modelo que adoptamos, posteriormente, de otros temas más concretos en capítulos posteriores, finalizando con los objetivos que asume esta función dentro de las organizaciones.

En el segundo capítulo hacemos un breve repaso a las principales teorías o enfoques de la gestión de los recursos humanos y las organizaciones. Repasamos los enfoques clásicos, los humanistas y los correspondientes a procesos de cambio. Dentro de éstos últimos, hacemos una especial referencia a los modelos de desarrollo organizacional, de cambio y el enfoque de la cultura organizacional como teorías más modernas, actuales y que se inscriben en el marco conceptual que vamos a desarrollar en la segunda parte. En el apartado final hemos pretendido establecer las vinculaciones apreciables entre todos estos enfoques y la gestión de competencias que es el núcleo central de la presente Tesis Doctoral.

En la segunda parte, dividida en dos capítulos, el primero de ellos versa sobre el modelo de gestión de competencias. Hemos realizado un análisis del estado de la cuestión para pasar, a continuación, a definir el término competencia tal como lo conceptuamos en nuestro trabajo. Para ello repasamos las diferentes corrientes sobre competencias, algunos de los

múltiples diccionarios que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo y los diferentes métodos para la determinación de competencias en una organización. Finalmente, proponemos una metodología particular para la determinación de las competencias en una empresa desde nuestra óptica y buscando la simplicidad y practicidad del sistema.

En el capítulo cuarto analizamos las diferentes aplicaciones de la gestión de competencias a las diferentes herramientas utilizadas en la gestión de los recursos humanos. Hemos clasificado estas herramientas en tres grupos: movilidad que incluye los procesos de reclutamiento, selección, traslado y promoción; formación que integra también el desarrollo profesional de las personas y compensación, que incluiría la evaluación o gestión del desempeño. En cada uno de estos bloques realizamos una visión general de la forma de gestión actual del subsistema, para explicar seguidamente la fórmula que se propone para la gestión en base a competencias, las ventajas que reporta este enfoque y las utilidades que implica para la organización.

La tercera parte es la correspondiente al trabajo de investigación empírico realizado. En el capítulo quinto desarrollamos el planteamiento del objeto de estudio que nos permite definir la actividad de auditoría en España y su evolución. Analizamos la situación actual y, teniendo en cuenta que hemos circunscrito nuestra área de análisis a Catalunya, realizamos una breve descripción de la situación del Col.legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya, justificando la validez del análisis teniendo en cuenta la limitación geográfica en la obtención de los datos para la investigación.

En el capítulo siguiente explicamos el proceso y la metodología de investigación, especificando el planteamiento, los objetivos y el método adoptado. Detallamos el proceso de determinación del diccionario de

competencias de habilidades y conocimientos técnicos que hemos utilizado y la metodología específica utilizada con los pasos desarrollados. Finalizamos este capítulo con la especificación del tratamiento de los datos obtenidos en el proceso de investigación.

El capítulo séptimo recoge los resultados de la investigación, incluyendo las tablas y gráficos que hemos obtenido del tratamiento estadístico efectuado. Finalmente, se incluyen una serie de conclusiones particulares que son fruto de la lectura y análisis de los datos tratados.

El capítulo octavo recoge las conclusiones generales de la Tesis Doctoral, habiéndose agrupado en dos grandes bloques: las de tipo teórico referidas al modelo de gestión de los recursos humanos en base a competencias y las prácticas o del trabajo empírico, aplicables a empresas de auditoría.

Incluimos en las páginas finales la bibliografía específica utilizada y el índice de las figuras, gráficos y anexos que aparecen a lo largo de la presente Tesis Doctoral para su fácil localización, indicando la fuente de obtención o si corresponden a elaboración propia.

### **1.5. Metodología utilizada**

La metodología empleada en la elaboración del trabajo de investigación se ha desarrollado desde una perspectiva plurimetodológica, incluyendo investigación tanto primaria como secundaria, para la consecución de los objetivos citados.

En primera instancia, se ha realizado una parte descriptiva, como proceso inicial y preparatorio de la investigación, para clarificar el objeto de

estudio, que consiste en un análisis de las teorías y enfoques de la gestión de personal y recursos humanos en las organizaciones con el fin de determinar la evolución del contexto y las afinidades con el método o teoría objeto de la presente Tesis Doctoral.

Este análisis previo nos ha permitido detectar la evolución y tendencia en la gestión de los recursos humanos y la necesidad de establecer nuevas teorías más acordes con la gestión actual de las organizaciones. Como justificación a este proceso hemos analizado el marco conceptual y de desarrollo de la gestión de los recursos humanos en base a competencias con una delimitación del fenómeno que nos permite extraer nuestras propias conclusiones, orientaciones y su aplicación a diferentes sectores o actividades.

A continuación, hemos establecido el marco en el que vamos a realizar nuestro análisis empírico delimitando el objeto de estudio con una descripción previa de la situación del sector en el que nos centramos. Finalmente, el objetivo de este trabajo de investigación se centra en la modelización de un diccionario de competencias definido por un panel de expertos y contrastado por los responsables de recursos humanos de una muestra de empresas dedicadas a la actividad de auditoría.

Como herramientas de investigación, en las diferentes fases, hemos utilizado estudios demoscópicos sobre el sector objeto de análisis, aplicando técnicas estadísticas sobre los datos obtenidos de la muestra de las entrevistas realizadas, análisis de contenido sobre determinados ítems de la entrevista, análisis factorial de componentes principales, correspondencias múltiples sobre ítems concretos y determinación de clusters en aquellos casos en que así ha sido posible o se ha revelado como importante, en cada caso.

## **I.6. Agradecimientos**

En primer lugar quiero dejar constancia de que la elaboración de esta Tesis Doctoral no habría sido posible sin la colaboración de diferentes instituciones y empresas que han prestado su apoyo de forma total y desinteresada, implicándose de forma activa en la obtención de los datos que les han sido solicitados.

En segundo lugar, deseo dejar explícitamente manifestados una serie de agradecimientos a diferentes personas: expreso mi mayor agradecimiento a la motivación, exigencia, rigurosidad, crítica constructiva y apoyo moral en los duros momentos de la elaboración de la presente investigación al Director del Trabajo, Profesor Dr. Rafael Redondo Durán, Catedrático de Escuela Universitaria de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Barcelona y Miembro del Comité Directivo del Col.legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya, al que me unen muchos años de colaboración docente y profesional y, sobretodo, una amistad aumentada con el paso del tiempo; mi profundo agradecimiento al Profesor Dr. Ramón Adell Ramón, Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad de Barcelona, por sus múltiples recomendaciones y aguzadas críticas particulares, por su apoyo y aliento en todos los momentos en los que la finalización de este trabajo constituía para el doctorando una prueba difícil de superar; al Profesor Dr. Francisco Tarragó Sabaté, Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Barcelona, Director del Departamento de Economía y Organización de Empresas, por las múltiples y largas charlas que me han permitido enriquecer, no sólo el trabajo aquí presentado sino algo que considero más importante y que es mi formación personal; al Profesor Dr. Luis de Borja Solé, Catedrático de Comercialización de la Universidad de Barcelona, con el que he aprendido a disfrutar en un trabajo de

investigación que, en algunos momentos, puede convertirse en difícil, monótono y aburrido; a la Profesora Dra. Ana Olivera Casaucau, Profesora Titular de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Barcelona, por sus recomendaciones formales y su apoyo constante ante las dudas y vacilaciones que se han presentado a lo largo de la realización del trabajo y a Beatriz Pérez Aragunde, sin cuya cooperación difícilmente hubiera podido finalizar este trabajo, por el cariño que ha puesto en su colaboración y por las charlas que nos han permitido aumentar los conocimientos en materias afines.

También quiero agradecer a Xavier López Roig su colaboración en la logística de realización material del estudio y la aportación de sus conocimientos informáticos y a Ana Guzmán Trigueros por el soporte logístico prestado. Por último, reconocer la colaboración de Enric Vergés, Director Técnico del Col.legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya, por sus comentarios y conocimientos sin los que difícilmente hubiera podido enriquecer la parte empírica del estudio; Concepción del Hoyo por la información específica aportada en esa misma parte del trabajo; agradecer la colaboración prestada por los miembros del panel de expertos, por el tiempo dedicado y su interés y a las personas entrevistadas por el tiempo invertido y las recomendaciones particulares que, en algunos casos, han enriquecido el proceso de investigación.

Finalmente, mi agradecimiento a los profesores, amigos y compañeros del Departamento de Economía y Organización de Empresas por sus palabras de aliento y recomendaciones que en un momento u otro me han transmitido.

Dejo constancia, finalmente, que los errores, imprecisiones, descuidos y omisiones que puedan apreciarse en la elaboración de la presente Tesis

Doctoral son de mi exclusiva responsabilidad. Dejo a la indulgencia de los lectores la magnanimidad en el juicio final que puedan emitir.

**Primera parte**

**CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

<b>1.1. Aspectos generales</b>	<b>27</b>
<b>1.2. La evolución desde la gestión de personal a la dirección de los recursos humanos</b>	<b>42</b>
<b>1.3. La dirección de recursos humanos</b>	<b>45</b>
<b>1.4. Objetivos de la dirección de recursos humanos</b>	<b>50</b>

**CAPÍTULO 2. ENFOQUES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ORGANIZACIONES**

<b>2.1. Introducción</b>	<b>63</b>
<b>2.2. Antecedentes de la empresa moderna</b>	<b>64</b>
<b>2.3. Enfoques clásicos</b>	<b>66</b>
<b>2.3.1. La primera década del siglo XX</b>	<b>66</b>
<b>2.3.2. El acoplamiento del hombre a la máquina</b>	<b>70</b>
<b>2.3.3. El factor humano</b>	<b>71</b>
<b>2.3.4. La organización racional</b>	<b>73</b>
<b>2.3.5. El estructuralismo</b>	<b>76</b>
<b>2.4. Enfoques humanistas</b>	<b>78</b>
<b>2.4.1. La escuela de las Relaciones Humanas</b>	<b>78</b>
<b>2.4.2. La revolución tecnológica</b>	<b>82</b>
<b>2.4.3. El humanismo</b>	<b>87</b>
<b>2.5. Enfoques del cambio</b>	<b>93</b>
<b>2.5.1. Los modelos del equilibrio</b>	<b>93</b>
<b>2.5.2. La perspectiva sistémica</b>	<b>95</b>
<b>2.5.3. El poder</b>	<b>101</b>
<b>2.5.4. El desarrollo organizacional y el cambio</b>	<b>102</b>



<b>2.5.5. La cultura organizacional</b>	<b>107</b>
<b>2.6. Consideración final</b>	<b>111</b>

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

<b>1.1. Aspectos generales</b>	<b>27</b>
<b>1.2. La evolución desde la gestión de personal a la dirección de los recursos humanos</b>	<b>42</b>
<b>1.3. La dirección de recursos humanos</b>	<b>45</b>
<b>1.4. Objetivos de la dirección de recursos humanos</b>	<b>50</b>

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Aspectos generales

En los últimos años se ha constatado un auge muy importante en la atención prestada a la gestión de los recursos humanos en el ámbito empresarial. Esta importancia creciente es el resultado de la confluencia de una serie de factores que sitúan a esta función como un importante elemento competitivo y como un factor diferencial. Las diferentes funciones que se desarrollan en el seno de una organización empresarial (administrativa, productiva, comercial y financiera) han sufrido en las últimas décadas fuertes cambios que han configurado en cada una de ellas importantes innovaciones en la gestión de las empresas. Podemos decir que, en la actualidad, no se administran las estructuras, no se producen ni se comercializan los productos o servicios y no se financian los activos y las actividades como se realizaban estas funciones hace muy pocos años.

La función de personal, como función específica realizada en el seno de las empresas, es la que está suponiendo en la actualidad, y supondrá en el futuro, un mayor cambio en los modelos de gestión que se van a aplicar. "Se solía decir que los tres componentes esenciales de cualquier empresa eran: la tierra, el trabajo y el capital<sup>8</sup>. En estos momentos, los factores esenciales para una organización son: los recursos humanos, la

---

<sup>8</sup> En clasificaciones posteriores se agrega el factor de organización personificado por el empresario (Vid. Tarragó Sabaté, Francisco (1986): *Fundamentos de economía de la empresa*, Edición del autor, Barcelona, página 59). A este último factor se le denomina también factor dispositivo (Vid. Gutenberg, Erich (1968): *Economía de la Empresa, teoría y práctica de la gestión empresarial*, Deusto, Bilbao, página 33).

información y las finanzas”<sup>9</sup>.

Este cambio de actitud que supone considerar a los recursos humanos como el factor clave para el éxito de la empresa, por tanto, como un activo en el que hay que invertir, viene dada por una serie de aspectos que, como argumenta Tellas<sup>10</sup>, podríamos detallar como los siguientes:

a) las presiones competitivas son cada vez más importantes y en los países occidentales, con respecto al Japón, se detectan problemas de productividad y calidad, justificándose esta diferencia negativa observable, fundamentalmente, por la calidad del personal y por la adhesión e identificación de éste con los objetivos empresariales;

b) un cambio en las actitudes y expectativas de las personas que demandan menor división del trabajo, trabajos menos repetitivos, mayor formación integral suministrada por la propia empresa, mayor grado de autonomía en la gestión y mayor participación activa en la gestión;

c) un mayor nivel en la formación de las personas que acceden al mundo laboral, lo cual implica un mayor grado de aportaciones a la empresa, una vez superada la fase de integración en la organización, teniendo en cuenta, además, que la involucración en la empresa es mucho más fácil;

---

<sup>9</sup> Extraído de The Cookham Group, Hay Management Consultants Ltd. “Headlines 2000: the world as we see it”. Reunión celebrada en Londres en el año 1988.

<sup>10</sup> Tellas, P. (1990): *A Strategic Perspective on Human Resource Management*. Faber and Faber, London, página 73.

d) la flexibilidad y la calidad, tan importantes en el éxito empresarial, dependen más de los trabajadores que de las máquinas, ya que la complejidad de los negocios hace necesaria la activación del potencial humano de todas las personas;

e) el cambio incesante del entorno obliga a que las empresas sean cada vez más flexibles, innovadoras y creativas, lo que pasa necesariamente por un tipo de gestión más dinámico basado en las personas y, por último,

f) en las economías más desarrolladas se está destruyendo empleo industrial para sustituirlo por empresas en el sector de servicios o en el de productos de alta tecnología, donde el factor humano es un elemento fundamental.

Esta tendencia, que se intensificará en el futuro, supone inevitablemente el aumento de los costes laborales, más importantes en las empresas del sector de servicios, constituyéndose el personal como el principal activo de las organizaciones. Esto debe suponer un cambio adecuado en la gestión de los recursos humanos adaptado a esta nueva situación, en la que los objetivos económicos y sociales deben tratarse de una manera coordinada como objetivos orientados en una misma dirección y convergentes en un mismo punto.

El análisis del elemento humano que configura las organizaciones puede realizarse desde diferentes ópticas. Las diferentes perspectivas de estudio han ido cambiando a lo largo del tiempo, por lo que podríamos hablar, fundamentalmente, de análisis legal, psicológico, técnico y económico. Empezar un estudio centrado en los recursos humanos supone plantearse inicialmente cuál de estas ópticas es la más adecuada.

Desde nuestra perspectiva, compartida por una gran mayoría de autores que sobre este tema han realizado importantes aportaciones, creemos que la gestión de los recursos humanos tiene todos estos componentes citados. Por una parte, la visión legal siempre ha sido importante teniendo en cuenta el marco establecido que, además de ser específico para cada país, es un marco cambiante de forma más o menos rápida en función del momento de tiempo en que nos situemos. La visión psicológica permite un tratamiento más humanizado de las personas y permite avanzar en aspectos fundamentales de la gestión como son la motivación, la participación, el clima y el liderazgo, entre otros. La visión técnica es básica en empresas industriales, donde el trabajo en la cadena de producción en grupos ocupa en la actualidad una parcela muy importante y, cualquier modificación en esta función supone cambios importantes en los resultados de la gestión. Por último, la visión económica siempre tiene que ir paralela a las anteriormente comentadas, ya que aspectos como la organización, planificación y control siempre se deben tener en cuenta y, además, el objetivo final de la mayoría de las empresas se cuantifica, finalmente, en términos de resultado económico, el cual depende de la aplicación de estos instrumentos de management.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, el factor humano o las personas entendemos deben ser tratadas desde estas cuatro perspectivas diferenciadas de una forma global, es decir, siempre teniendo en cuenta los cuatro aspectos que hemos mencionado: el legal, el psicológico, el técnico y el económico.

Esta perspectiva va a ser dominante durante todo el trabajo de nuestra Tesis Doctoral. No pretendemos centrarnos en una visión limitada, sino intentar analizar una forma de gestión de las personas desde esta óptica multiobjetivo que hemos descrito brevemente, aunque teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo, las características de la investigación y el

sector analizado nos centremos puntualmente en las perspectivas psicológica y económica, fundamentalmente.

La consideración del elemento humano en el seno de las organizaciones ha sufrido una fuerte evolución a lo largo del tiempo. La concepción taylorista consideraba al personal como un factor que actuaba, exclusivamente, movido por los estímulos económicos. Según perspectivas más actuales el factor humano se ha convertido en un elemento de tipo estratégico. Algunos grupos de autores se alinean, con un afán muy simplificador, en el seno de dos concepciones muy diferenciadas: en primer lugar, una concepción económica que se sitúa a principios de los años ochenta y, la segunda, una perspectiva social, ya en la época de los noventa<sup>11</sup>. La concepción económica se puede calificar como tradicionalista, en la que los aspectos sociales y económicos se manifiestan como incompatibles, más diríamos, antagónicos, y en la que a las personas se las concibe como un factor cuyo coste hay que minimizar dentro de la estructura general de costes de la empresa. La perspectiva social es una concepción renovadora en la que se persigue un determinado grado de confluencia entre los aspectos sociales y los económicos y, teniendo en cuenta esta visión, al personal se le concibe como un recurso que hay que optimizar.

Las empresas más actuales están optando por la perspectiva renovadora en la gestión de los recursos humanos, lo cual entraña un profundo cambio en la visión y consideración de lo que representan las personas dentro de su estructura y la importancia para la consecución de los objetivos de las organizaciones.

---

<sup>11</sup> Diferentes autores correspondientes a cada una de estas dos tendencias citadas, figuran recogidos en el capítulo segundo de la presente Tesis Doctoral, por lo que aquí consideramos prudente no extendernos en la explicación de sus teorías particulares.

En esta evolución se ha pasado de considerar a la gestión de personal como una actividad secundaria, con unas funciones atribuidas muy específicas, a ser considerada como el eje de la modernización de la empresa y el motor principal del cambio en la organización<sup>12</sup>.

También es necesario tener en cuenta un aspecto que cada vez se va configurando como de mayor importancia en la gestión de las sociedades. Nos referimos al entorno en el que actúan y se desarrollan las actividades que realizan las empresas. Éste es cada vez más cambiante, inestable, acelerado y turbulento, por lo que el cambio es la norma fundamental en la gestión de los negocios, es la pauta de comportamiento que hay que asumir y en la que debemos movernos. El verdadero reto de las empresas, y también de las personas, es el saber actuar de forma adecuada en este contexto, en el marco de esta evolución, de este cambio rápido y constante.

Los directivos de las diferentes áreas de las empresas, entre los que se encuentran los directivos de recursos humanos, deben llevar a cabo un adecuado análisis del entorno y de las modificaciones que se operan en el mismo. Este análisis les va a permitir una perfecta adaptación, con lo que conseguirán una mejora en la gestión de la operativa particular de su área. Pero debemos ir más lejos. La realidad es que cada vez será más difícil poder pronosticar el futuro, por lo que la capacidad de reacción de los directivos será más importante, teniendo en cuenta esta "turbulencia" y los rápidos cambios en el entorno.

Si bien este análisis es válido en cualquier marco económico, referido a

---

<sup>12</sup> Besseyre des Hors, C.H. (1991): *La gestión estratégica de recursos humanos*, Deusto, Bilbao, página 22.



nuestra localización, la mayoría de los analistas coinciden en un aspecto al referirse a la economía española: la falta de competitividad<sup>13</sup>, es decir, la falta de capacidad de la empresa en la generación de recursos, habilidades, conocimientos y atributos que hagan posible la obtención de unos resultados superiores a los de la competencia<sup>14 y 15</sup>.

La competitividad no estriba, exclusivamente, en vender más y a mejor precio. La competitividad es un complejo entramado de factores que convierten a una empresa en la mejor preparada para la lucha en los mercados frente a sus competidores y para los cambios del entorno que le puedan afectar. Por tanto, estamos hablando de una cuestión fundamentalmente dinámica, ya que no es suficiente desarrollar una ventaja competitiva frente a los competidores, sino que también es muy importante saberla mantener de forma adecuada a lo largo del tiempo.

---

<sup>13</sup> Respecto a este aspecto son interesantes las afirmaciones realizadas por José Luis Cela, Presidente de la Asociación Española de la Calidad, en el VII Congreso de Empresas de Calidad, celebrado en Barcelona, del 17 al 19 de septiembre de 1996, en el que afirmaba lo siguiente: "La competitividad de la economía española depende del esfuerzo colectivo por incrementar la calidad en las empresas, objetivo que debe perseguir toda la sociedad. (...) Debemos apostar por la calidad y eso implica un esfuerzo importante de todos, una cultura de la calidad entendida por la sociedad (...) teniendo en cuenta que los costes de la no calidad suponen un 20 % de la facturación de la industria". En esta misma reunión, Antoni Subirá, Conseller de Industria de la Generalitat de Catalunya afirmaba: "implementar técnicas de calidad en la empresa supone una gran exigencia sobre la cadena de trabajo. La implicación de toda la plantilla en el futuro del proyecto empresarial es la base para mejorar la calidad". Observamos como cada vez más los términos competitividad, calidad y personas aparecen muy relacionados.

<sup>14</sup> Veremos más adelante que el contenido básico del método de gestión en base a competencias radica en las habilidades y conocimientos, por lo que estamos inscribiendo plenamente nuestro análisis dentro de esta visión particular, que incide en el concepto de competitividad.

<sup>15</sup> Bueno Campos, E. (1988): "La competitividad de la empresa española", AECA, Madrid, página 3.

Para García Echevarría<sup>16</sup> la competitividad de la empresa exige tres aspectos clave:

- a) racionalidad económica, lo cual implica productividad, es decir, que no exista despilfarro de recursos económicos; por tanto, deberemos tener en cuenta tanto aspectos tecnológicos como humanos, ya que ambos influyen de forma notable en el factor de competitividad;
- b) la capacidad de coordinación de la empresa con el entorno, realizada de una forma rápida y flexible para evitar costes adicionales de adaptación y
- c) la capacidad de dirección y organización dentro de un sistema competitivo donde el directivo debe ser capaz de dirigir personas reduciendo los costes de organización interna, determinando las estrategias posibles y manejando técnicamente los recursos disponibles.

Destacamos en este análisis del profesor García Echevarría como se conjugan tres elementos fundamentales: competitividad, estrategia y recursos humanos. Parece cada vez más importante su análisis conjunto para establecer vínculos que permitan su definición en la empresa de forma coordinada.

Muchos autores convergen en la idea de que el principal factor diferencial de la competitividad para una empresa es la calidad de actuación de su equipo humano y ésta dependerá, fundamentalmente, de las actitudes

---

<sup>16</sup> García Echevarría, S. (1991): "Impacto de la competitividad en la empresa española", ACEDE, Alcalá de Henares, página 4.

que las personas desarrollen y mantengan<sup>17</sup>.

Parece inevitable, por tanto, señalar que, independientemente del tipo de cambios que tengan que afrontar las empresas dentro de un futuro más o menos inmediato, éstos siempre supondrán un proceso de integración y coordinación entre las personas y su entorno. Desde esta óptica el proceso de dirección de personas se considerará cada vez más importante, en plena consonancia con la teoría desarrollada más adelante, por una doble razón:

a) los recursos humanos son aquellas condiciones, características o competencias que las personas poseen y están en disposición de utilizar como miembros de una organización. La función de la dirección debe ser el movilizar esos recursos en el sentido correcto, de forma adecuada, facilitando los medios necesarios para que dichos recursos sean los adecuados y

b) las capacidades y potenciales, es decir las competencias, que poseen las personas, son muy diferentes en cada uno de los momentos de tiempo en que realicemos nuestro análisis, siendo obligación de los directivos el potenciar estos conocimientos, habilidades y experiencias.

Nos encontramos en una época en la que se considera fundamental la estrategia y la diferenciación. En análisis realizados en un número

---

<sup>17</sup> La aplicación de los conocimientos y habilidades de las personas a la consecución de los objetivos de la organización que depende en gran medida de las actitudes que las personas mantienen, tanto en lo que respecta a sus cometidos en la organización como en lo relativo a sus relaciones sociales dentro de ella. Para profundizar sobre este tema ver el artículo de Gay Puyal, F. (1996): "El contrato psicológico y las actitudes", publicado en *Staff Empresarial*, mayo, páginas 30-33.

importante de empresas se detecta que la igualdad entre ellas en aspectos administrativos, tecnológicos, productivos, comerciales y financieros es evidente. Esto provoca que cada vez más la diferenciación se produzca en mayor medida debido al comportamiento o al elemento humano<sup>18</sup>.

Desde esta óptica los profesores Lattmann y García<sup>19</sup> argumentan tres tipos de motivos que justifican la importancia de los recursos humanos en la empresa:

a) el hombre es el protagonista en las tres grandes fases de todo proceso empresarial, diseña las instituciones, procesos y funciones, fija sus contenidos y asigna los recursos;

b) la empresa es un conglomerado suprapersonal sin capacidad de percepción, de pensamiento y de decisión, por tanto, un conglomerado dirigido, siendo los portadores los recursos humanos. Además, las personas se encuentran en todas las áreas de actuación en la empresa: son un factor omnipresente. Por último, el personal es un medio necesario para la realización empresarial, puede ser sustituido por el desarrollo tecnológico, de hecho este es un proceso muy avanzado en algunas empresas, pero de forma limitada y, finalmente,

c) las transformaciones que se están produciendo en la actualidad en las empresas implican una reorientación de sus actividades, por

---

<sup>18</sup> Gasalla Dapena, J.M<sup>a</sup>. (1991): "Nueva cultura empresarial", *Economía Industrial*, número 277, febrero, páginas 217-227.

<sup>19</sup> Lattmann, C. y García, S. (1992): *Management de los recursos humanos en la empresa*, Díaz de Santos, Madrid, página 47.

tanto, el elemento humano debe estar en disposición de efectuar el cambio organizacional. La tecnificación aumenta la necesidad de la supervisión de los procesos por parte del factor humano. Las nuevas tecnologías, aunque eliminan algunos puestos de trabajo, tal como ya se ha comentado, crean nuevas ocupaciones que son para personal con una mayor cualificación o formación.

Teniendo en cuenta todo este contexto, y la justificación que hasta aquí hemos intentado argumentar, creemos importante establecer una nueva interpretación de los recursos humanos dentro de las organizaciones. Esta interpretación se basaría en la idea del proceso de dirigir personas, de forma que podamos integrar, motivar y conseguir otro tipo de planteamiento humano dentro de una mayor globalización e identificación con la estrategia de la organización. Esta es la argumentación que a grandes rasgos proponen Lattmann y García<sup>20</sup>.

Este cambio de concepción de los recursos humanos supone pasar de un planteamiento tradicional, que sería lo que se ha venido llamando históricamente *Administración de Personal*, donde lo social y lo económico se manifiestan como incompatibles y al personal se le concibe como un elemento de coste que hay que minimizar, a una concepción renovadora que sería lo que llamamos la *Dirección de Recursos Humanos*, en la que se asienta y afirma una verdadera conjunción y coordinación entre lo social y lo económico, concibiendo al personal como un recurso al que hay que optimizar.

El análisis de los recursos humanos desde la óptica tradicional está limitado por las condiciones en las que actúan (desde regulaciones

---

<sup>20</sup> Lattmann, C. y García, S. (1992): op. cit., página 52.

legales hasta condiciones de seguridad e higiene) y la fuerte incidencia del coste de los mismos dentro de los costes totales de la empresa. En la concepción renovadora del factor humano, el cliente es el centro y toda la organización debe girar a su alrededor. Esta es la garantía de futuro de la empresa. Cuando la función humana juega un papel tan importante, el conocimiento y las competencias son el centro de la gestión de las personas, por tanto, ya no importa la definición de los puestos de trabajo, sino que lo verdaderamente importante es la definición de las competencias de los individuos, pasando a lo que se ha dado en denominar la dirección de los recursos humanos basada en las competencias<sup>21</sup>.

La misión de los directivos de recursos humanos será la identificación y desarrollo de los potenciales que tienen los empleados<sup>22</sup>. Esto se consigue si se ofrecen posibilidades de promoción y de formación, procurando también la mejora del desempeño a través de la motivación, con la participación de los empleados en los procesos de decisión. Tampoco debemos olvidar otro de los instrumentos típicos de motivación de las personas, como es la evaluación o gestión del desempeño y la retribución de los individuos, herramienta que nosotros consideramos como una unidad en el proceso de gestión de las personas, por la vinculación que entendemos debe existir entre estos dos aspectos que, anteriormente, se conceptuaban de forma independiente.

---

<sup>21</sup> Se va abandonando la idea de analizar puestos de trabajo para entrar en el concepto de ocupaciones y, desde esta óptica, las personas con determinados niveles de competencias están capacitadas para desarrollar su actividad en determinadas ocupaciones, con lo que también se pretende flexibilizar las estructuras empresariales.

<sup>22</sup> En la mayoría de manuales sobre recursos humanos de aparición reciente se comenta la importancia de los procesos de desarrollo de las personas, en lugar de entrar en los procesos de aprendizaje y formación tan ampliados en tratados más antiguos.

Abundando en el cambio de filosofía y denominación ya comentado podemos decir que la administración de personal tiene una serie de características particulares y definitorias que a grandes rasgos son las siguientes:

- a) función de personal centralizada en un departamento staff;
- b) los jefes de línea dirigen a las personas siguiendo unas normas y procedimientos previamente establecidos;
- c) los especialistas realizan funciones de planificación, evaluación y compensación;
- d) se debe asegurar el potencial humano en los puestos apropiados y en el momento adecuado y, por último,
- e) las políticas de personal se centran en resultados estrictamente económicos y a corto plazo.

Por contra, la dirección de recursos humanos presenta unas características diferenciadoras que, en términos generales, son las que citamos a continuación:

- a) la función está descentralizada en los directivos de línea;
- b) los directivos de línea son los responsables de dirigir y coordinar todos los recursos;
- c) los especialistas dan soporte a la dirección en línea con el objetivo siempre presente de la estrategia de la empresa;

d) se persigue compatibilizar capacidades, habilidades y potenciales de los empleados con la misión y los objetivos corporativos y, finalmente,

e) las políticas de recursos humanos tienden a desarrollar una cultura organizacional, intentando equilibrar necesidades actuales y futuras.

La administración de personal tradicional abarca grupos de tareas o actividades muy amplias, que van desde la negociación colectiva hasta la intervención en problemas de personal, independientemente de la importancia que los mismos puedan tener para la gestión en la organización. Cuando se pone un mayor énfasis en una de las actividades es cuando se especializa el personal y aparecen gestores del departamento con formación de abogados, psicólogos o ingenieros.

La concepción renovada acepta el marco legal y contractual estable, no se plantea la reforma externa o formal de la empresa, sino que se acepta el marco establecido, el contexto como propio, y se opera en el seno de la propia estructura, centrándose en la organización del trabajo y en la actividad laboral. El responsable de recursos humanos está a cargo de toda la estructura jerárquica y funcional de la organización, abarcando todas las funciones que afectan a las personas de la misma. Por otro lado, según Marr<sup>23</sup>, la conceptualización del personal como un recurso o como un valor, no como un factor de producción, implica aceptar que el personal es un potencial que merece la misma atención que una inversión productiva y se deben realizar esfuerzos para mantener el valor de ese

---

<sup>23</sup> Marr, R. (1985): "Política de personal como elemento de la dirección estratégica", *Esic-Market*, número 49, páginas 23-33.



potencial. Por último, la utilización de este factor debe obedecer a criterios económicos sin olvidar sus propias peculiaridades, es decir, la utilización teniendo en cuenta su capacidad potencial y su predisposición al trabajo.

Otros autores, como por ejemplo Thomason<sup>24</sup>, afirman que los empleados no deben ser considerados únicamente como los recursos más importantes de la organización, aunque esta visión ya sea bastante novedosa y avanzada, sino que se les debe considerar como socios en una *joint venture*. Esta conceptualización de las personas en una organización va imponiéndose en pequeñas empresas, sobre todo de profesionales, en las que la implicación de los individuos con la actividad y la estrategia del negocio es fundamental.

Por último, al considerar al personal como un recurso, debemos tener en cuenta otros aspectos, como el tratamiento individualizado según sus características personales. La individualización se configura como un eje básico para el futuro y como un tema de preeminente preocupación para los empresarios y directivos de recursos humanos. Dentro de esta óptica el tratamiento de las competencias personales de los individuos de la organización se adecúa perfectamente.

---

<sup>24</sup> Thomason, G.F. (1990): "Human resources strategies in the health sector", *International Journal of Human Resource Management*, volumen 1, número 2, páginas 173-194.

## 1.2. La evolución desde la gestión de personal a la dirección de los recursos humanos

El cambio en la denominación de *Administración o Gestión de Personal a Dirección de Recursos Humanos* no es gratuito. Indica un cambio de papel y, fundamentalmente, un cambio de filosofía. De hecho se están aplicando otros términos que ya han alcanzado una cierta popularidad entre los especialistas como, por ejemplo, el de *Dirección de Personas*, acuñado por Torrington y Hall<sup>25</sup>, argumentando que al considerar a las personas como recursos, al igual que el capital o la tecnología, estamos dándole a los trabajadores el rango de cosas o instrumentos al servicio de la empresa, cuando la orientación que se pretende es totalmente diferente.

Este cambio en la denominación lleva asociado un cambio en la terminología que se utiliza en determinados aspectos, con el fin de establecer de forma más clara las diferencias en los temas tratados de gestión específica, entre ambas filosofías. Así, podríamos citar, como ya bastante asimilados, los siguientes cambios semánticos: subordinados *versus* colaboradores, fidelidad *versus* vinculación, dependencia *versus* interdependencia, alienación *versus* identificación, adaptación *versus* polivalencia, organización *versus* forma de organizarse, yo *versus* nosotros, entre otros, según corresponda a la conceptualización de administración de personal o a la de dirección de recursos humanos, respectivamente y en cada caso.

La función desarrollada en esta área ha variado considerablemente. Este cambio se ha ido produciendo a lo largo de los últimos decenios de una

---

<sup>25</sup> Torrington, D. y Hall, L. (1991): *Personnel Management. A new Approach*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, página 173.

manera lenta y progresiva. Siguiendo a Besseyre des Hors<sup>26</sup>, y de una forma muy sintética, podemos distinguir las siguientes etapas en la evolución de la función de personal en los países occidentales industrializados:

- a) antes de la I<sup>a</sup> Guerra Mundial nacen algunos servicios especializados en grandes empresas, dedicados a temas de selección, contratación y formación;
- b) en el período entre guerras se produce una organización progresiva de los servicios de personal en grandes empresas, encargados de la administración de las personas y de la disciplina en el trabajo;
- c) en las décadas de los 50 y 60 se opera un fuerte desarrollo legislativo respecto al personal, consecuencia de lo cual se especializan los departamentos con un fuerte componente jurídico para controlar el cumplimiento de la legislación vigente;
- d) desde la mitad de la década de los 70, en contraposición con la política dominante hasta esta época, se pone el énfasis en lo cualitativo, en las preocupaciones humanistas y en la satisfacción en el trabajo. Los interlocutores sociales alcanzan una importancia que hacía años no habían conseguido;
- e) hasta el final de la década de los 80 se produce la incorporación de diferentes funciones, relativas a la gestión de las personas, que permiten desarrollar herramientas en apartados como evaluación de

---

<sup>26</sup> Besseyre des Hors, C.H. (1991): op. cit., página 84.

rendimiento, retribuciones, formación, desarrollo de carreras, entre otras, convirtiéndose los responsables de la función de personal en verdaderos gestores y, finalmente,

f) el período actual en el que la función de personal adquiere el rango de función estratégica al implicarse en la gestión directiva ante las situaciones del entorno, que obliga a las empresas a movilizar todos sus recursos para la consecución de los objetivos empresariales.

Las funciones del departamento de personal eran anteriormente funciones administrativas (contratación, sueldos y nóminas, jubilaciones, entre otras), negociación colectiva, aplicación de reglamentos y de la legislación vigente y, de una forma incipiente, formación y evaluación del rendimiento. En la actualidad, en las empresas que han desarrollado esta área específica, las funciones han cambiado. Algunas de las funciones citadas se han subcontratado exteriormente con la consiguiente reducción en los costes y otras las realizan personal externo especializado como staff de la alta dirección.

### EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN

<i>FUNCIONES TRADICIONALES</i>	<i>GESTIÓN APLICADA</i>	<i>NUEVAS FUNCIONES ENCOMENDADAS</i>
Administración de personal	Reclutamiento	Integración
Poder disciplinario	Promoción	Comunicación interna
Relaciones sociales	Evaluación personas	Análisis de clima
	Gestión de carreras	Gestión del cambio

Figura 1.1.: Evolución de la función de recursos humanos (Fuente: elaboración propia).

Este sería a grandes rasgos el marco y la evolución que se ha operado en la gestión de las personas en el seno de las empresas o las organizaciones. Vamos, a continuación, a ver como se conceptúa la dirección de los recursos humanos tal como creemos debe entenderse actualmente, desde una perspectiva renovada.

### **1.3. La dirección de recursos humanos**

En este apartado vamos a analizar, en primera instancia, los diferentes significados que se le asignan al concepto de gestión o dirección de recursos humanos. Algunos autores utilizan esta expresión como sinónima de lo que se considera como gestión de personal, habiendo adoptado esta terminología simplemente con la finalidad de dar una visión más moderna de la función atribuida. Para nosotros el cambio de terminología asociado a la modernidad posee poco valor significativo.

Otros autores designan como gestión de recursos humanos al conjunto de técnicas utilizadas tradicionalmente dentro de la gestión de personal, que se ejecutan de una forma totalmente coordinada. Este enfoque ya implica cierto avance respecto a herramientas relacionadas, de acuerdo a unas normas y directrices comunes y unos objetivos predefinidos.

El tercer grupo que podemos distinguir, utilizarían la expresión de dirección de recursos humanos cuando se refieren a un tipo de orientación más centrada en el negocio e integrada en la estrategia empresarial. Esta última opción haría referencia a una visión en la que el objetivo de la función va mucho más allá, llegando incluso a modificar las herramientas de procedimiento que se utilizan para la gestión de esta

área. Storey<sup>27</sup> resume las causas de este cambio conceptual que viene motivado por los siguientes rasgos característicos:

- a) las personas son las que marcan la diferencia en las empresas y hacen que una organización se distinga de las demás, por lo que debemos valorar a los individuos como un recurso y no como un coste;
- b) las decisiones referidas al factor humano y su desarrollo deben considerarse como de carácter estratégico y desde esta óptica deben ser asumidas por la alta dirección e incluidas en los planes estratégicos de la empresa;
- c) la gestión de recursos humanos presenta implicaciones a largo plazo y, por último,
- d) el objetivo asumido en la búsqueda del compromiso que exige coherencia, honestidad y transparencia por parte de la dirección y, además, fomentar la motivación de las personas.

Una presunción muy extendida entre las empresas es la tendencia a considerar las actividades referidas a las personas como una función propia de un departamento, en vez de considerarla como función de todo el grupo directivo. Algunos gestores principales en empresas tratan de separar las actividades de personal de las propias del área de producción, enfoque que no debemos considerar como muy adecuado, ya que las tareas del personal tienen una relación muy directa con el rendimiento global de la empresa y este rendimiento global se alcanza,

---

<sup>27</sup> Storey, J. (1991): *Developments in the Management of Human Resources*. Blackwell, Oxford, página 29.

fundamentalmente, con el desarrollo de las personas que realizan su función en el área productiva. No se deben, por tanto, delegar los asuntos y problemas del personal a un departamento o a la persona que asume la dirección de personal. Este último, se debe encargar de dirigir y coordinar todas las funciones relativas a la gestión de los individuos en la organización.

Como también reafirma Overman<sup>28</sup>, la labor de dirigir al elemento humano no puede ser competencia de un departamento de forma exclusiva. Los temas de recursos humanos deben dejar de residir en una función aislada del resto de funciones empresariales para extenderse a lo largo de toda la organización.

En nuestro contexto empresarial estamos muy centrados en la idea de que las funciones, tareas y responsabilidades del área de personal consisten, básicamente, en redactar contratos, confeccionar recibos de salarios, preparar liquidaciones a la seguridad social y calcular finiquitos. Esta es una parte de la función de la que incluso no debería hacerse cargo el departamento de personal; podrían estar asignadas estas labores al departamento de administración, ya que nos estamos refiriendo a procesos administrativos fácilmente estructurables e incluso subcontratables, con costes más reducidos en la gestión, a una empresa de *outsourcing* especializada<sup>29</sup>. Sin embargo, existen otras funciones (selección, formación, planificación, retribuciones, estudios de clima) mucho más complejas y que van a incidir en el funcionamiento futuro de

---

<sup>28</sup> Overman, S. (1992): "Reaching for the 21 st. Century", *HR Magazine*, abril, páginas 59-63.

<sup>29</sup> En los últimos años ésta es una práctica que ya se ha implantado de forma notable en las empresas, incluso a muchos procesos del área contable, por ejemplo.

la empresa, tal como argumenta Peiró<sup>30</sup> y que requieren el tratamiento de información interna, en algunos casos dotada de una cierta confidencialidad y conocimientos expertos y específicos. Estas funciones son las que propiamente configuran la ocupación de un servicio o departamento de recursos humanos, teniendo en consideración la propia filosofía de la empresa y la importancia definida del recurso que se trata.

También debemos tener en cuenta una realidad que se da en la mayoría de las organizaciones. Existe un conflicto permanente entre los dos grupos antagónicos que en ella actúan (empresarios - directivos y empleados). Se genera a partir de aquí una desconfianza importante de uno respecto al otro. Los objetivos empresariales son amplios y tienen un horizonte temporal a largo plazo: el beneficio, el crecimiento y la supervivencia. Los objetivos de los empleados son de carácter muy diferente y tienen una perspectiva temporal más a corto plazo: la satisfacción de sus necesidades vía sueldos y salarios, condiciones de trabajo y promoción interna y, en algunos casos, un determinado status de tipo profesional. Conseguir un equilibrio adecuado y estable entre estos objetivos no es una tarea fácil por su propia definición y naturaleza, estando esta función encomendada a la dirección de los recursos humanos de la empresa.

Hasta hace pocos años, los directivos de personal no eran verdaderos especialistas. Carecían de una formación específica en sus áreas de responsabilidad y trabajo, concentrando sus esfuerzos en un conjunto limitado de funciones, tareas y responsabilidades en el seno de la empresa. Esta falta de profesionalidad se manifestaba,

---

<sup>30</sup> Peiró Silla, J.M. (1991): "El porvenir de los profesionales que se dediquen a la gestión de los recursos humanos está garantizado", *ESTE*, número 75, páginas 48-60.



fundamentalmente, en el escaso interés que mostraban y los pocos conocimientos que poseían de otras funciones de la empresa, razón por la que adoptaban puntos de vista muy limitados sobre los problemas de gestión general de la entidad. Teniendo en cuenta este panorama, era lógico que los gestores principales de la empresa no los consideraran como elementos a tener en cuenta en el momento de la formulación de la estrategia empresarial. Su consideración era simplemente como de meros ejecutores de una función específica y limitada en sus atribuciones.

La solución a este problema en el nuevo panorama que se dibuja, pasa por un tipo de formación para las personas que asumen esta responsabilidad dentro de las organizaciones, basada en los siguientes puntos:

- a) una visión más generalista, con un contenido global e interdisciplinar, que abarque aspectos de derecho o legales, psicológicos, sociológicos, teoría de la organización y de la producción y economía del trabajo, y
- b) centrada en lo práctico más que en los simples conocimientos, es decir, con contenidos no sólo técnicos.

Estamos en una época en la que, tal como afirman muchos especialistas, la empresa necesita venderse a los agentes externos (clientes, proveedores, sindicatos, organizaciones de consumidores y poderes públicos) y a los agentes internos, es decir, a los mismos trabajadores, siendo estos últimos su mejor red comercial, su mejor acceso a los primeros. Los directivos de recursos humanos, por tanto, deben realizar un doble esfuerzo. Por una parte, tienen que vender la empresa a sus empleados, lo que significa que todos entiendan que cualquiera que sea su puesto deben contribuir al beneficio de la organización, que es el suyo

propio. Por otro lado, tienen que desarrollar y ofrecer unos productos a la dirección general de modo que se satisfagan las necesidades y los requerimientos que establece esta última.

#### **1.4. Objetivos de la dirección de recursos humanos**

Como ya hemos indicado en párrafos anteriores, las formas tradicionales de gestión y dirección del componente humano han quedado obsoletas, por lo que hay que sustituirlas por otras diferentes. En este cambio tiene un papel fundamental el director de recursos humanos. Las empresas, en sus diferentes áreas de gestión, han pasado de enfoques centrados en las actividades y tareas a enfoques más actuales basados en los resultados. Este cambio debe operarse también en la gestión de las personas. Los individuos que integran una organización son importantes, pero no todas las actividades que desarrollan añaden valor, por lo que se produce un cierto despilfarro que debe ser minimizado. Para demostrar que la actividad de recursos humanos añade valor y, por tanto, es rentable, hay que analizar los beneficios que reporta a la organización.

Siguiendo a Evans<sup>31</sup> la generación de valor viene dada por tres variables básicas: la rentabilidad o rendimiento operativo; la supervivencia, que se consigue a través de la innovación y la flexibilidad, y la integración del personal en la organización.

Respecto al primer aspecto, ya sabemos que todos los indicadores del nivel de competitividad de nuestras empresas señalan coeficientes muy bajos; por tanto, es preciso que la dirección de recursos humanos procure

---

<sup>31</sup> Evans, P. (1985): Dirección estratégica de recursos humanos, *Conferencia de la Asociación Europea de Dirección de Personal*, Atenas, página 5.

su utilización óptima con menores costes, es decir, con tasas de productividad más elevadas. Para esto las empresas se pueden estructurar como un conjunto de unidades diversas que pueden ser identificadas como centros de costes y de resultados. Nos referimos a las nuevas orientaciones en la gestión empresarial a través de unidades estratégicas de gestión, implicadas dentro del entramado de la empresa y que permiten este análisis de rentabilidad, además de otros aspectos positivos en los que aquí no vamos a abundar<sup>32</sup>.

Se debe tender hacia una personalización de las relaciones de trabajo. El mecanismo más adecuado para ello es la correcta valoración del personal dentro de la organización. Para conseguir una mayor productividad hay que establecer mecanismos de compensación basados en los logros conseguidos, combinando adecuadamente las remuneraciones fijas y las variables. Para garantizar un comportamiento flexible de los costes laborales hay que evitar los mecanismos habituales que provocan subidas de salarios más rápidas que los incrementos de productividad que se van consiguiendo. Incluso a nivel del Estado, existen recientes y tímidos contactos con los agentes sociales para pactar la eliminación de las subidas anuales en relación al incremento de los precios al consumo, para vincular estos aumentos en la retribución de las personas con relación al aumento que se produzca en la productividad del organismo en cuestión o la empresa pública específica. Obviamente, nos encontramos ante un camino largo y difícil de recorrer cuando nos

---

<sup>32</sup> A título de ejemplo, se ha desarrollado en los últimos años la gestión de los costes de las empresas por el método ABC/BM, que propugna el análisis de las actividades de las unidades de negocio para la mejora de la gestión en las mismas, mejora que implica mayor productividad, rentabilidad y, por ende, mayor valor añadido generado en cada una de ellas. Vid. Kaplan, R.S. (1990): "The four-stage model of cost system desing", *Management Accounting*, febrero, páginas 22-26. Vid. Castelló Talliani, E. y Lizcano Alvarez, J. (1994): *El sistema de gestión y costes basado en las actividades*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid.

estamos refiriendo a un grupo público, pero no debe ser tan complicada su materialización en empresas privadas, al menos de forma parcial.

El segundo aspecto que cita Evans es la supervivencia de la organización, para lo cual la empresa necesita reaccionar para adaptarse con rapidez, antes que sus competidores, a los deseos de sus clientes. Por tanto, la dirección de los recursos humanos se debe orientar en términos de innovación y flexibilidad para introducir las políticas necesarias que permitan a la empresa ir por delante de la competencia.

Se debe asegurar el personal necesario y con la cualificación necesaria a todos los niveles y en todo momento. La clave reside en el sistema de planificación de personal que realice los pronósticos acertados de las necesidades futuras y de la forma en que éstas deben ser cubiertas. Es necesario dotar a la organización de una estructura humana potente, capaz, flexible e integrada en el proyecto empresarial. Es muy importante la flexibilidad y la polivalencia del personal. Se tiende a abandonar la idea de puestos de trabajo para asumir el concepto de ocupaciones, como ya hemos comentado anteriormente. Las personas en función de sus características y conocimientos pueden realizar diferentes funciones dentro de la organización y no están individualmente adscritas a un puesto de trabajo fijo, rígido e inamovible. Se pasa de la concepción del trabajador como agente especializado al trabajador polivalente.

En este marco es importante aplicar un nuevo sistema de formación, o como se empieza a denominar, un sistema de desarrollo de las personas, dirigido hacia el cambio, que sea capaz de adaptar el elemento humano a los cambios organizacionales y a las nuevas exigencias tecnológicas. Se deben eliminar los hábitos y procesos desfasados. Con la formación no debemos pretender aportar conocimientos a los individuos sino que debemos adaptar a las personas (comportamientos, actitudes,

sentimientos) de acuerdo con los cambios organizacionales<sup>33</sup>.

Para conseguir la supervivencia de las organizaciones, también se deben tener en cuenta los cambios adaptativos del personal a las estructuras productivas y las condiciones de desarrollo del trabajo tal como éstas se vayan produciendo. Se deben buscar comportamientos flexibles<sup>34</sup>.

El tercer aspecto citado se refiere a la integración del personal a los fines empresariales. Como ya hemos comentado anteriormente, dentro del equilibrio entre intereses de los dos grandes grupos que interactúan en la empresa, siguiendo a Marr y García<sup>35</sup>, es importante considerar los conceptos de eficiencia económica y eficiencia social.

La eficiencia económica en el área de personal significa el cumplimiento de los programas de rendimiento material de producción de una empresa por las aportaciones del personal, según el principio de la aplicación de medios escasos con el mayor ahorro posible. Este principio se realiza consiguiendo la mejor relación entre el rendimiento y la utilización del factor (productividad del trabajo) o el rendimiento y los costes (economicidad del trabajo)<sup>36</sup>.

---

<sup>33</sup> Sans Valls, M. (1989): "Formación para el cambio", *Alta Dirección*, número 145, páginas 219-225.

<sup>34</sup> Lattmann, C. y García, S. (1992): op. cit., página 61.

<sup>35</sup> Marr, R. y García, S. (1984): *Política de personal en la empresa (Economía de los recursos humanos)*, ESIC, Madrid, página 23.

<sup>36</sup> Abundando en este aspecto nos referimos al artículo de Gubman, E.L. (1992): "El protagonismo creciente de los recursos humanos", publicado en *Harvard Deusto Business Review*, en el que a través de los datos extraídos de 100 empresas de Fortune desde 1983 a 1993 confirma el aumento de la productividad medida por las ventas, los activos y los recursos propios por

La eficiencia social significa el cumplimiento de las expectativas, necesidades e intereses del personal. Estas necesidades son muchas y muy variadas, pudiendo ir desde una buena remuneración, hasta condiciones de trabajo adecuadas, pasando por las posibilidades individuales de desarrollo y la prevención de enfermedades profesionales.

Respecto a este tema es interesante ver las teorías desarrolladas sobre el llamado contrato psicológico entre los empleados y la organización, que determina lo que cada una de las partes espera dar y recibir de la otra. Se trata de un entramado de expectativas mutuas. De que exista y se mantenga depende la satisfacción mutua en la relación entre empleado y organización. Las áreas en las que el empleado tiene expectativas de recibir pueden ser: trabajo interesante, oportunidades de desarrollo, reconocimiento, seguridad, valoración, entre otras. Por contra, las áreas en las que la organización espera recibir son: conocimientos, habilidades, actitud de aportación de mejoras, desarrollo, dedicación, compartir los valores de la organización, buenas relaciones con otros empleados, etcétera<sup>37</sup>.

---

empleado, concluyendo: "hoy cada empleado carga con mucha más responsabilidad por las ventas, el activo, los recursos propios y, en definitiva, por la productividad y el valor de la empresa". Cuanto más productiva es una persona, más valiosa es para la organización.

<sup>37</sup> Gay Puyal, F. (1996), en un artículo "El contrato psicológico", publicado en la revista *Staff Empresarial*, define el contrato psicológico de ayer de la siguiente forma: "si tú, empleado, eres leal, trabajas duro y haces lo que se te manda, la organización te dará seguridad de empleo, seguridad financiera y salario creciente". Por contraposición y siguiendo las corrientes más actuales, el contrato de hoy sería: "si tú, empleado, desarrollas las competencias que necesita la organización, las aplicas para el logro de su éxito, te comportas de acuerdo con nuestros valores y la organización logra los resultados esperados, la organización se compromete a entender tus necesidades, crear un entorno de trabajo favorable, apoyar tu desarrollo, reconocer tu contribución y pagarte justamente, compartiendo contigo el éxito de la organización".

La eficiencia económica y la eficiencia social deben ser objetivos conjuntos para la dirección, no pudiéndose hacer un tratamiento paralelo o divergente. Así, las políticas de personal de una empresa deben ser claras, conocidas, defendidas, compartidas y explicadas con claridad y con sinceridad. Se debe superar la desconfianza y la deslealtad. Es muy importante la transparencia y la corresponsabilización con los objetivos de la empresa. El concepto de lealtad lo debemos entender como el hecho de compartir, de forma voluntaria y esforzada, los fines y objetivos de la empresa a la que se pertenece.

Dentro de este tercer aspecto, tenemos también el concepto de ética, de gran actualidad<sup>38</sup>. Las organizaciones empresariales tienen una doble dimensión ética. Por un lado, para legitimar sus actuaciones frente a los ojos de los participantes haciendo converger los objetivos respectivos, posibilitando una visión compartida y un cierto grado de confianza recíproca. Por otro lado, para obtener la eficacia de una gestión creativa, motivadora y flexible, que se desarrolle en el contexto de unos lazos de moral - deber - confianza más eficaces y humanos que los de un contexto de coerción - reglamento - desconfianza<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Haas, R. (1996), Presidente de Levi-Strauss & Co. en *Management Empresa*, en su artículo "Ética y Negocio", número 17, páginas 40-47, dice: "la ética tiene un fuerte impacto sobre el rendimiento financiero, las ventas y la reputación de una corporación. (...) es la lucha normal, entre nuestro propio deseo de comportamiento de un modo ético y las presiones por lograr resultados la que nos obliga a enfrentarnos con los temas de ética. (...) Una empresa no puede seguir teniendo éxito si no desarrolla una fórmula para anticiparse a los conflictos éticos". Finalmente, mantiene que "existen seis principios éticos: honestidad, cumplimiento de promesas, equidad, respeto al prójimo, compasión e integridad personal". Todo esto lo debemos entender teniendo en cuenta que se trata de una declaración de principios de una gran compañía calificada como exitosa.

<sup>39</sup> Artola, J. (1989): "Los valores ético sociales en la evolución de la empresa", *ESTE*, número 71, páginas 22-29.

Todos estos aspectos configuran los objetivos de la gestión de los recursos humanos dentro de una organización y establecen el marco conceptual en el que debe moverse el director de recursos humanos dentro de una perspectiva renovada, tendiendo a abandonar concepciones clásicas de lo que se ha llamado administración de personal, participando en la determinación y consecución de la estrategia de la organización e implicándose en el proceso de cambio permanente que permita la generación de valor añadido a través de la competitividad, permanencia e integración de la organización.

Las características necesarias de cualquier estrategia, para poder luego, implantar una política de recursos humanos dentro de la coherencia general del sistema empresarial, según el profesor Bueno<sup>40</sup>, debe tener los siguientes rasgos comunes:

- “la estrategia constituye un proceso interactivo entre la empresa y el entorno;
- la estrategia implica un planteamiento de misiones y objetivos a largo plazo de la empresa, entendiendo como largo aquel horizonte al que, como máximo, puede llegar el sistema de decisión;
- la estrategia debe establecer, consecuentemente, las políticas y objetivos a corto plazo o de carácter inmediato y operativo, con la consiguiente adecuación de medios y, finalmente,
- la estrategia persigue defender y mejorar la competitividad de la

---

<sup>40</sup> Bueno, E. (1987): *Dirección estratégica de empresa*, Pirámide, Madrid, página 22.



empresa, para lo que puede cuestionar la naturaleza y estructura de la propia empresa y de sus explotaciones económicas y unidades de negocio”.

La política de recursos humanos como elemento estratégico de la dirección, implica introducir una serie de misiones y objetivos a corto y largo plazo; con programas concretos de actuación sobre las personas, dentro de un concepto integral de dirección empresarial.

En el establecimiento de los planes estratégicos es preciso tener en cuenta la problemática humana de forma integrada dentro de la estrategia empresarial. En todos los actos de dirección hay que tener en cuenta a las personas sobre quienes dichos actos van a repercutir; y esta consideración del elemento humano ha de formar parte integrante del proceso que conduce a la acción, no constituir meramente un proceso mental posterior a ésta, ni una cuestión que sólo ha de plantearse cuando las relaciones entre los individuos dejan de ser buenas<sup>41</sup>.

El desarrollo conceptual de la gestión integrada de personal pone de manifiesto que los diferentes campos de decisión en la empresa (finanzas, comercial, técnicos, humanos, etcétera) están interrelacionados y, sobre todos ellos, debe darse una sola gestión integrada que les dé coherencia en el momento de tomar sus respectivas decisiones.

El objetivo central de la política de recursos humanos es la consecución de la integración del individuo en la empresa mediante la consecución de un equilibrio de intereses en el marco de la estrategia general de la empresa. Por tanto, lo que se persigue es la compatibilización de la

---

<sup>41</sup> O.I.T. (1973): “La negociación colectiva en países industrializados con economía de mercado”, Ginebra, página 12.

eficiencia económica y la eficiencia social.

Según afirman Kast y Rosenzweig, "la capacidad humana latente es el recurso más valioso de la organización, mucho más importante que los recursos físicos o financieros. Cada vez más la dirección destacará la importancia de los recursos humanos y reconocerá que el mantenimiento de un sistema psicosocial viable es una de las tareas más vitales"<sup>42</sup>.

Conectar la gestión de los recursos humanos con la consecución de resultados u objetivos empresariales exige un análisis del papel de esta función en la determinación de la estrategia empresarial. El objetivo a perseguir es que, finalmente, cada miembro de la organización asuma y haga totalmente suya la estrategia del negocio y esto se configura como el nexo de unión entre la revolución de los recursos humanos y el éxito estratégico.

Podemos conceptualizar la nueva visión organizacional como una ventaja competitiva particular, que se define como la habilidad de la dirección para gestionar los sistemas organizacionales y a las personas con el fin de conciliar las necesidades de los clientes y las prioridades estratégicas de la empresa.

En un entorno complejo y cambiante esta visión organizacional es el resultado de la flexibilidad, la capacidad de adaptación al cambio y la capacidad de respuesta al mismo. Estas posibilidades dependen de los comportamientos de las personas en la empresa y esto se consigue, tal

---

<sup>42</sup> Kast, F.E. y Rosenzweig, J.E. (1979): *Administración de las organizaciones. Un enfoque de sistemas*, McGraw-Hill, México, página 659.

como señalan Bernardin y Russell<sup>43</sup>, actuando sobre los seis dominios de la gestión de los recursos humanos: diseño organizativo, selección, desarrollo organizativo y del personal, gestión del rendimiento, gestión de recompensas y comunicación y relaciones públicas internas.

La función de recursos humanos tiene que abordar tres grandes cuestiones para convertirse en un socio estratégico. En primer lugar, debe comprender la propuesta de valor comercial que la empresa ofrece a sus clientes<sup>44</sup>. En segundo lugar, la función de recursos humanos debe proporcionar un personal que esté listo para trabajar, que pueda ser productivo y que sea capaz de proporcionar valor añadido. En tercer lugar, la función de recursos humanos necesita alinear las estrategias y los sistemas de personal con la propuesta de valor comercial adoptada. Con esta óptica las personas son cada vez más valiosas en las organizaciones y la función de recursos humanos se convierte en más estratégica.

En el futuro las tendencias dominantes apuntan a que las personas trabajarán en grupos en el seno de las organizaciones constituidas por agrupamientos que no estarán relacionados con el nivel de dirección por medio de las líneas jerárquicas tradicionales<sup>45</sup>. Como dice Kanter, "las

---

<sup>43</sup> Bernardin, H.J. y Russell, E.A. (1993): *Human Resources Management*. McGraw-Hill, Londres, página 105.

<sup>44</sup> En su artículo "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", publicado en *Harvard Business Review* (1993) Treacy, M. y Wiersema, F., describieron tres propuestas fundamentales de valor comercial: el liderazgo del producto, la excelencia operativa (liderazgo en costes) y la confianza de los clientes. Cada una de estas propuestas de valor comercial exige sus propios tipos de personas con diferentes capacidades, habilidades, perspectivas y estilos de trabajo.

<sup>45</sup> Quinn Mills, D. (1991): *Rebirth of the Corporation*, John Wiley & Sons, Nueva York, página 52.

organizaciones deberían ser más delgadas y atléticas, con un menor número de niveles de dirección, mayor capacidad de respuesta al cambio y una apertura a las alianzas estratégicas con otras empresas”<sup>46</sup>. Se debe tender hacia estructuras más planas y con unas líneas de demarcación menos rígidas entre las áreas funcionales. Para que este tipo de organización sea exitosa se requieren cuatro condiciones:

- **Misión.** Un requisito previo para el éxito de este tipo de organizaciones es la claridad en relación con la misión en toda la organización y en cada una de las áreas o grupos de trabajo en que se desarrolle la actividad.
- **Información.** Los grupos de trabajo que actúan en la organización deben estar perfectamente informados de todos aquellos aspectos que se consideran esenciales para su función y aquellos otros que afectan a la marcha de la empresa.
- **Cultura.** El éxito de este tipo de organizaciones depende de la disposición de las personas para asumir responsabilidades y riesgos calculados; por tanto, se necesita una cultura de dirección que valore estas iniciativas.
- **Competencias.** La organización del futuro se creará y desarrollará en torno a las personas, restando importancia al concepto de puesto de trabajo. Si se utilizan las personas como elementos para crear las organizaciones, éstas se formarán en torno a lo que las personas aporten, es decir, a sus competencias.

---

<sup>46</sup> Kanter, R.M. (1991): “View from the top: people and organisation in European business meeting”. Reunión celebrada en Londres.

Para conseguir esta meta, los objetivos de la dirección de recursos humanos deben cambiar. Se debe actuar con un nuevo sistema de gestión de los recursos humanos en el seno de las organizaciones. Intentaremos describir, en las páginas siguientes, un sistema que nos acerca a este estilo de gestión y que denominamos *gestión de los recursos humanos en base a competencias*, el cual entendemos debe ser aplicado, fundamentalmente, en tres grandes áreas: movilidad, formación - desarrollo y evaluación del desempeño - compensación.

## **CAPÍTULO 2. ENFOQUES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ORGANIZACIONES**

<b>2.1. Introducción</b>	<b>63</b>
<b>2.2. Antecedentes de la empresa moderna</b>	<b>64</b>
<b>2.3. Enfoques clásicos</b>	<b>66</b>
2.3.1. La primera década del siglo XX	66
2.3.2. El acoplamiento del hombre a la máquina	70
2.3.3. El factor humano	71
2.3.4. La organización racional	73
2.3.5. El estructuralismo	76
<b>2.4. Enfoques humanistas</b>	<b>78</b>
2.4.1. La escuela de las Relaciones Humanas	78
2.4.2. La revolución tecnológica	82
2.4.3. El humanismo	87
<b>2.5. Enfoques del cambio</b>	<b>93</b>
2.5.1. Los modelos del equilibrio	93
2.5.2. La perspectiva sistémica	95
2.5.3. El poder	101
2.5.4. El desarrollo organizacional y el cambio	102
2.5.5. La cultura organizacional	107
<b>2.6. Consideración final</b>	<b>111</b>

## **CAPÍTULO 2. ENFOQUES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ORGANIZACIONES**

### **2.1. Introducción**

En este apartado vamos a realizar una breve descripción de la evolución histórica de las aportaciones teóricas al desarrollo de las organizaciones, vamos a señalar las ideas que confluyen y se aplican en la actual gestión de los recursos humanos. Cada una de ellas nos da una perspectiva de la empresa y una concepción del hombre a las que luego cada gestor se adhiere, demostrando la necesidad humana de enmarcar las relaciones con los demás en función de la propia educación, formación e interpretación del mundo, es decir, de la propia cultura. Es por ello que en esta descripción veremos los diferentes enfoques que permanecen en las empresas de los años 90, sin que el paso del tiempo o las nuevas investigaciones parezcan dejarlos obsoletos. No obstante, nuestra pretensión es reflejar cómo ha evolucionado la interpretación del comportamiento humano dentro de la organización empresarial, y con ella las diferentes maneras de gestionar los recursos humanos en función de la historia de nuestro siglo, que es el tiempo en el que se ha desarrollado la empresa moderna tal como la conocemos actualmente.

Hemos optado por seguir un orden cronológico, si bien encontraremos ideas y aportaciones que se dan simultáneamente en el tiempo, que siguen su propio camino y de las que se desarrollan líneas diferentes posteriores.

## 2.2. Antecedentes de la empresa moderna

En la evolución de las organizaciones dedicadas al trabajo debemos remontarnos, siguiendo a Schneider<sup>47</sup>, hasta la Edad Media, donde encontramos la organización gremial coincidiendo con la aparición de las ciudades. El gremio fue la principal organización económica medieval, reguladora de los ingresos de los agremiados, controladora de la tecnología y la cantidad de producción, de la fijación de los precios, de la distribución de las materias primas y productos y reguladora de las relaciones entre aprendices, oficiales y maestros, entre quienes se dividía el trabajo. Al dividir el trabajo en función del producto total y al usar sobre todo herramientas y tecnología artesana, el trabajo de los gremios no estaba estandarizado, ni mecanizado, ni era rutinario, ni especializado. Aquí era imposible tratar a los hombres como medios para un fin, sino que la extraordinariamente clara definición de los valores y la estructura social garantizaban unos derechos y exigían unas obligaciones a los agremiados.

En el siglo XVI los descubrimientos tecnológicos y geográficos y las transformaciones socio-políticas hicieron que los gremios comenzaran a mostrar signos de decadencia, pasándose del sistema gremial al domiciliario: la producción se trasladó del taller al hogar, donde el comerciante proporcionaba la materia prima al productor, recogiendo después el producto elaborado. El comerciante adquirió, así, una posición de dominio de la economía al mantener una única relación -monetaria- con el obrero, pasando progresivamente a determinar el precio de la mano de obra y la cantidad de artículos producidos y adoptando sus relaciones un carácter cada vez más capitalista, aunque las relaciones del

---

<sup>47</sup> Schneider, E.V. (1966): *Sociología industrial. Relaciones sociales entre la industria y la comunidad*, Guadarrama, Madrid, página 69.



trabajo seguían pareciéndose a las que imperaban en el sistema gremial. Este tipo de relación puede encontrarse en la economía actual, donde la tendencia a la minimización de la estructura fija ha adoptado parcialmente este tipo de sistema productivo.

A medida que se generalizó el sistema aparecieron una serie de limitaciones: la imposibilidad de reducir los costes del trabajo por falta de control sobre el proceso, las pérdidas de tiempo debidas al excesivo transporte y la imposibilidad de introducir una división del trabajo y una maquinaria nueva. Al mismo tiempo se operaban los cambios originados por la Reforma Protestante y por el desarrollo del Estado Moderno, que crearon un clima favorable a la aparición del sistema fabril desde mediados del siglo XVIII. Tal sistema reunía a los trabajadores, les proporcionaba materias primas y herramientas, los supervisaba y les pagaba, tal como han apuntado Miller y Form<sup>48</sup>, todo lo cual permitía un aumento del control sobre la producción y una reducción de los costes.

Con el sistema fabril podemos asociar, como indican muchos autores, la racionalidad, la mecanización -a partir de la utilización del vapor- y una organización funcional del trabajo en base a la división y diferenciación. Con ello se aumentó el nivel de producción al mismo tiempo que se abarataron los costes, lo que sólo podía funcionar en un mercado de consumidores, de trabajos y de capitales que hicieron posible la aparición del sistema industrial.

Las relaciones laborales que aparecieron en este contexto estaban reguladas por la ley de la oferta y la demanda. Las relaciones humanas dentro de la empresa quedaron marcadas por la estratificación, división y

---

<sup>48</sup> Miller, D.C. y Form, W.H. (1969): *Sociología industrial*, Rialp, Madrid, página 56.

mecanización del trabajo. Poco a poco, por la misma división del trabajo, apareció un nivel de trabajadores especializados, la burocratización de las industrias y la profesionalización del directivo diferenciado de la propiedad de la empresa. Paralelamente se desarrollaron los sindicatos. El establecimiento laboral en la economía industrial creció en tamaño, ámbito y complejidad interna, al mismo tiempo que ejerció mayores controles sobre los empleados en el proceso de cambio social dirigido<sup>49</sup>.

A finales del siglo XIX tuvo lugar la segunda revolución industrial, caracterizada, a grandes rasgos, por la sustitución del capitalista productor por el financiero, del hierro por el acero, de la energía a vapor por la electricidad y el petróleo y por el uso de las investigaciones científicas aplicadas a la actividad industrial. En este contexto nació la gran empresa y la teoría de la Administración Científica del Trabajo. Dejando aparte algunos precedentes, fue Taylor su representante por excelencia.

## **2.3. Enfoques clásicos**

### **2.3.1. La primera década del siglo XX**

F. W. Taylor, ingeniero pionero en la consideración de los recursos humanos en la empresa moderna, considera al obrero, básicamente, como una máquina más, cuya producción podía mejorarse si se enfocaba de forma racional y científica<sup>50</sup>, es decir, a través de la mejor manera (*one*

---

<sup>49</sup> Miller, D.C. y Form, W.H. (1969): op. cit., página 66.

<sup>50</sup> Taylor, F.W. (1911): *Principles and methods of scientific management*. Harper & Bros., Nueva York, página 25.

*best way*) de realizar una tarea determinada señalando unos sistemas que lleven al trabajador a emplear la secuencia de movimientos que corresponda a esa mejor manera.

Taylor parte del estudio metódico de las tareas para precisar los métodos, tiempos y movimientos más adecuados, de lo que resulta una serie de instrucciones muy detalladas que especifican lo que ha de hacerse, cómo ha de hacerse y en qué tiempo exacto. Este estudio de tiempos y movimientos consiste en la medición por cronómetro de cada uno de los movimientos elementales que realiza un trabajador, estableciéndose así el tiempo óptimo para realizar la tarea y el tiempo medio que debe alcanzar un empleado. Todo esto supone la estandarización de las tareas, la planificación del trabajo y los incentivos económicos para los operarios.

El enfoque taylorista supone diferentes implicaciones. En primer lugar, una división del trabajo en programación y ejecución, es decir, entre ingenieros inteligentes que estudian racionalmente las tareas y operarios de baja inteligencia incapaces de improvisar con acierto, lo que facilita el entrenamiento y la ejecución de estos operarios cualquiera que sea su nivel de inteligencia o preparación, incluyendo a un nivel intermedio de capataces con funciones de supervisión y disciplinarias sobre los operarios. La segunda implicación es que aparece un primer criterio de selección de personal en función de esa división, ingenieros y operarios, y también la norma de despedir a los que no alcancen los rendimientos óptimos que han establecido los especialistas del estudio de tiempos y movimientos. Por último, encontramos el fundamento motivacional del enfoque taylorista, relegado al dinero, con lo que el sistema de incentivos se basa, fundamentalmente, en primas individualizadas.

Aunque en un primer momento las técnicas de Taylor fueron bien